



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kiinalaista logistiikkaa

Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten
yritysten tilaus-toimitusprosesseihin

Lehtonen, Jukka

2012 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin

Jukka Lehtonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Jukka Lehtonen

Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin

Vuosi

2012

Sivumäärä

96

Tämän opinnäytetyön aiheena on kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Tutkielman tavoitteena on selvittää, onko kiinalaisella uudella vuodella vaikutusta kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Samalla syvemmän tutkimusongelman ratkaisemiseksi selvitetään, kuinka huomattava tämä vaikutus on ja kartoitetaan, mihin prosessin toimintoihin se vaikuttaa eniten. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan myös, kuinka erilaisilla tähän vuotuiseseen ajankohtaan suhtaudutaan ja varaudutaan toimialoitain ja toimintatavoiltaan erilaisissa kotimaisissa yrityksissä. Edellä mainittujen lisäksi, tavoitteena on tarjota vastaus kysymykseen, kuinka juhlapyhän aiheuttamia ongelmia voidaan mahdollisesti lieventää tai parhaimmassa tapauksessa jopa kokonaan välttää. Tutkielma antaa ajankohtaista ja monipuolisista lähteistä koottua informaatiota aiheesta kiinnostuneille ja sen kanssa tekemisissä oleville eri tahoille. Tutkielma tarjoaa käytännön esimerkkejä ja näkemyksiä kotimaisten yritysten sekä paikallisten, kiinalaisten tavarantoimittajien myötä. Nämä esimerkit ovat hyödyllisiä yrityksille, jotka joko toimivat tai ovat vasta aloittamassa toimintaansa Kiinassa operoivien yritysten ja yhteistyökumppanien kanssa.

Opinnäytetyö on laadittu laadullista, kvalitatiivista tutkimusta käyttäen. Tutkielman teoreettisissa osuuksissa on hyödynnetty kansainvälisistä ja kotimaisista kirjoista sekä Internetin eri lähteistä saatuja tietoja. Vastaavasti tutkielman empiirisessä osuudessa tiedonkeruumenetelminä on käytetty teemahaastatteluna suoritettuja asiantuntijahaastatteluita. Tutkielman aihetta käsittelevä teoreettinen materiaali oli muutamaa julkaisua lukuun ottamatta erikseen joko kiinalaiseen uuteen vuoteen tai Kiinan logistiikkaan liittyvää. Tutkielman ydinmateriaali on siis luotu suurimmilta osin empiirisesti asiantuntijahaastatteluiden muodossa, kotimaisten yritysten sekä kiinalaisten tavarantoimittajien näkemyksien ja kokemusten avulla. Tutkielmaa varten suoritettiin yhteensä neljä asiantuntijahaastattelua eri yritysten edustajille sekä viisi jatkoahaastattelua samaisten yritysten kiinalaisille tavarantoimittajille. Nämä edellä mainitut haastattelut ovat vastauksien lähde päätutkimuskysymykseen ja muihin tutkielman aihetta koskeviin vastaamattomiin lisäkysymyksiin.

Haastatteluiden analysoinnin tuloksena voidaan todeta kiinalaisen uuden vuoden vaikuttavan maan kanssa operoivien yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Tarkemman kuvan saamiseksi voidaan sen todeta vaikuttavan eniten prosessissa esiintyviin tieto- ja materiaalivirtoihin kyseisenä ajankohtana. Vaikutukset eri toimialoilla ja toimintatavoilla toimivien yritysten erilaisiin toimintoihin olivat havaittavissa selkeimmin tilaustoiminnan kohdalla. Yritykset reagoivat tuotteiden tilausajankohtaan ja tilausmääriin poikkeuksellisten toimenpiteiden muodossa. Kiinalaisen uuden vuoden vaikutukset tilaustoimintaan poikkesivat toisistaan, kun tarkastelun kohteena olivat toimintatavoiltaan varastoperäisen ja projektilähtöisen liiketoiminnan yritykset. Tutkielman tuloksista selvisi, ettei ole olemassa yhtä ja ainutta oikeaa tapaa reagoida tähän vuosittaiseen ilmiöön. Huomioon otettavien asioiden erilaisuuden ja lukumäärän vuoksi, yritysten toimintatavat koostuvat monista muuttuvista tekijöistä. Yhtenä huomioon otettavana tekijänä voidaan pitää Kiinasta tulevien tuotteiden määrää suhteessa yrityksen tuotteiden kokonaismäärään ja täten niiden osuutta kokonaisliiketoimintaan. Määrän kattaessa suuren ja tärkeän osuuden yrityksen materiaalivirrasta, tulee tilaus-toimitusprosessi suunnitella erityisellä tarkkuudella. Tässä suunnittelussa voidaan hyödyntää ostoportfolioanalyysia.

Asiasanat: Kiina, kiinalainen uusivuosi, tilaus-toimitusprosessi, hankintastrategia, logistiikka

Jukka Lehtonen

The Effect of Chinese New Year on Domestic Companies' Supply Chains

Year	2012	Pages	96
------	------	-------	----

This thesis discusses the effect of Chinese New Year on domestic companies' supply chains. The objective of the thesis is to clarify if Chinese New Year has an effect on the supply chains in Finnish companies. To solve the deeper research problem this thesis clarifies how impressive this phenomenon is. This thesis focuses on how domestic companies with different operation models react to this annual moment. One of the main goals is also to clarify how the effects of the Chinese New Year are possible to be reduced or completely avoided. This thesis also provides practical examples of traditions of the domestic companies and their Chinese suppliers. These examples are useful for companies which already operate or are planning to start operating in the Chinese market.

The thesis is made with a qualitative research. In the theoretical section of the research information is used from international and domestic publications. The empirical part of the thesis is built on the theme interviews. Theoretical materials which are released in this research concern mostly either the Chinese New Year or the logistics of China. Interviews consist of views and knowledge of the domestic companies and their Chinese suppliers. For the thesis four interviews were accomplished to four different companies and their Chinese suppliers. The contents of these interviews are the source of the answers for the main resource problem. They are also answers for the other unsolved questions concerning the thesis.

Analyzing the results of the interviews it can be noted that the Chinese New Year affects the domestic companies' supply chain. The Chinese New Year affects the most the information and material flows of the companies. When examining companies with different operation models it can be noted that the effects of the Chinese New Year were clearly perceptible on companies' order processes. Companies react differently to order-times and quantities of the order under the Chinese New Year. Differences were obvious when analyzing the operations of project-oriented and warehouse-oriented companies. The results of the thesis show that there is not just one and only way to react to this annual phenomenon. There are many variable factors that companies have to take into consideration. One thing that is important is the share of the Chinese products in the companies' total stock. Companies have to plan their supply chains strictly when the share of the Chinese products is notable and they cover the great part of the material flow. In this planning work they can use the analysis of the purchasing portfolio.

Keywords: China, Chinese New Year, Supply Chain, Portfolio Purchasing Model, Logistics

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman tausta.....	8
1.2	Tutkielman ongelmat ja tavoitteet	9
1.3	Aiheen rajaus	11
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	12
1.5	Tutkielman rakenne	14
1.6	Tutkimusperinne	17
1.7	Keskeiset käsitteet.....	18
2	Kiinalaista logistiikkaa	19
2.1	Kiinan talous	20
2.2	Logistiikka kiinassa.....	22
2.2.1	Tuotanto Kiinassa	24
2.2.2	Kuljetukset Kiinassa.....	27
2.3	Kiinalainen uusivuosi-ilmiö	32
3	Tilaus-toimitusprosessi.....	37
3.1	Tieto-, tavara- ja maksuvirrat	39
3.2	Kokoava ja hajautuva logistiikkaprosessi	39
3.3	Tilaustoiminta	40
4	Hankintastrategia - Kraljicin nelikenttäänalyysi	43
4.1	Tuotteiden luokittelu.....	45
4.2	Markkina-analyysi	46
4.3	Strateginen asemointi	48
4.4	Toimintasuunnitelmat	50
4.5	Organisaation vahvistaminen.....	51
5	Haastattelut.....	53
5.1	Tuko Logistics Oy.....	54
5.1.1	Asiantuntijahaastattelu Tuko Logistics Oy	55
5.1.2	Tavarantoimittaja Henkilö X:n haastattelu.....	57
5.2	Tokmanni Oy	58
5.2.1	Asiantuntijahaastattelu Tokmanni Oy	58
5.2.2	Tavarantoimittaja Henkilö Y:n haastattelu.....	61
5.3	Profile Promotion Oy	62
5.3.1	Asiantuntijahaastattelu Profile Promotion Oy	62
5.3.2	Tavarantoimittaja Mr Jetin haastattelu	65
5.3.3	Tavarantoimittaja Michellen haastattelu	66
5.4	Mainoslahja-Team Oy.....	67
5.4.1	Asiantuntijahaastattelu Mainoslahja-Team Oy.....	68

5.4.2	Tavarantoimittaja Been haastattelu	70
6	Haastatteluiden tarkastelu ja ongelmien ratkaisu	71
6.1	Haastatteluiden tarkastelu	73
6.1.1	Asiantuntijahaastattelut	74
6.1.2	Tavarantoimittajahaastattelut.....	76
6.2	Ongelmien ratkaisu	78
7	Johtopäätökset	83
7.1	Yhteenveto	83
7.2	Itsearviointi	85
7.3	Jatkotutkimusaiheet.....	87
	Lähteet	88
	Kuvat	92
	Kuviot	93
	Liitteet.....	94

1 Johdanto

Kiinalaisen uuden vuoden ja sen aikaisen lomakauden aiheuttamaa vaikutusta yritysten välillä tapahtuvassa tavaravirrassa voidaan pitää poikkeuksellisena ilmiönä verratessa yritysten arkisten tilausajankohtien ja määrien suhdetta tämän juhlapyhän lähistöllä tapahtuviin vastaaviin tekijöihin (Jet, sähköpostiviesti 11.5.2012). Tämän kiinalaisten tärkeimmän juhlapyhän vaikutus on maailmanlaajuinen ja huomioiden Kiinan nousun maailman toiseksi suurimmaksi taloudeksi bruttokansantuotteella mitattuna, on maan toiminnan pysähtyminen useiksi päiviksi otettava huomioon yritysten suunnitellessa ja toteuttaessa tilaus-toimitusprosessejaan kiinan-kaupan osalta. Tässä opinnäytetyössä keskityn ensisijaisesti Suomessa eri toimialoilla ja toimintatavoilla toimivien yritysten tapaan suhtautua tähän vuotuisen ilmiöön. Tullihallituksen Maa- ja toimialakatsauksen (2011, 95) mukaan, Kiinasta tuotiin vuonna 2010 tavaraa 3,797 miljardilla eurolla ja se kattoi 7,3 prosentin osuuden maamme tuonnista. Nämä luvut tuovat päivänvaloon todellisuuden Kiinan ja Suomen välisten yritysten operaatioiden kokoluokasta. Kiinan ollessa yksi maamme tavaroiden suurimmista maahantuojista, sen logistisia toimintoja tulee seurata ajankohtaisesti ja yritysten tulee olla perinpohjaisesti tietoisia mahdollisista tavaravirtaan kohdistuvista poikkeuksista tarkkoine ajankohtineen.

Opinnäytetyön aluksi paneudutaan yleisellä tasolla Kiinaan, maan kulttuuriin, talouteen ja kiinalaiseen logistiikkaan. Seuraavaksi syvennyttään kiinalaiseen uuteen vuoteen juhlanan ja seurataan maan tapahtumien kulkua tänä ajanjaksona. Työn seuraavassa teoreettisessa osuudessa paneudutaan asiakkaiden ja yritysten välillä tapahtuvaan tilaus-toimitusprosessiin ja tutkielman kannalta sen keskeisimpiin vaiheisiin. Tämän jälkeen tutustutetaan lukija analyysiin, jonka pohjalta ja pohjalle yritykset voivat suunnitella ja toteuttaa hankintastrategiansa. Tarkastelua suoritetaan Peter Kraljicin (1983) laatiman nelikenttäänalyysin avulla, jonka tarkoituksena on selventää muun muassa ne kriteerit, joiden pohjalta tavarantoimittajavalinnat suoritetaan. Näiden edellä mainittujen aihealueiden tutkimiseen on syvennytty erilaisten kirjallisten- sekä verkkolähteiden avulla ja täten niistä muodostui tämän opinnäytetyön teoreettinen osio.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli kuitenkin selvittää Kiinassa, kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan lähetyvillä tapahtuvien erilaisten tapahtumien ja logististen toimintojen vaikutusta kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin samaisena ajankohtana. Tässä tutkielman keskeisimmässä ja tärkeimmässä eli empiirisessä osa-alueessa esiintyvät materiaalit ovat kiinalaisten yritysten kanssa yhteistyössä toimivien kotimaisten yritysten asiantuntijahaastatteluihin pohjautuvia. Lisäksi jokaisen yrityksen kohdalla haastatteluihin on saatu huomattavaa lisäarvoa ja syvyyttä yritysten kiinalaisten tavarantoimittajien näkemysten ja kokemusten avulla.

1.1 Tutkielman tausta

Kiinnostus opinnäytetyön aihetta kohtaan sai alkunsa ilmoille heitetystä ajatuksesta, joka ajan myötä muotoutui kiinnostavaksi ja haasteelliseksi tutkimuskohteeksi. Kiinnostuin aiheesta välittömästi kuultuani siitä, sillä tiesin sen olevan aiheena haasteellinen. Lisäksi tiesin aiheen olevan vuosittain esiintyvä ja ajankohtainen, maailmanlaajuinen sekä osittain jopa poikkeuksellisen tutkimaton. Samalla kuitenkin epäröin haasteen vastaanottamista, sillä tiesin sen olevan vaikeasti rajattava sekä teoreettisesti hankala ja monimutkaisesti lähestyttävä. Lisäksi mielessäni kävi ajatuksia, onko kiinalainen uusivuosi ja sen vaikutukset yritysten tilaus-toimitusprosesseihin tänä päivänä niin laajalti yritysten tiedossa, ettei siitä tämän takia kannata edes tehdä uusia tutkimuksia. Lähes olemattoman suoraan aihetta käsittelevän kirjallisuuden ja julkaisuiden takia, valmista aihetta käsittelevää materiaalia oli niukasti käytettävissäni ja tämä toi osittain epäilyksiä työn onnistumisen ja tärkeysarvon suhteen. Prosessin edetessä kaikki epäilykset kuitenkin kasvattivat ja syvensivät kiinnostustani käsiteltävää aihealuetta kohtaan ja päätin ottaa tietoisesti riskin tämän opinnäytetyön aiheen valitsemisen osalta. Kartoittaessani aiheeseen liittyvää valmista materiaalia tulin päätelmässäni lopputulokseen, uutta materiaalia olisi tuotettava reilusti halutun päämäärän saavuttamiseksi.

Mielenkiintoni on aina ollut suuri eri maita ja kulttuureja kohtaan. Sama pätee myös Kiinan ja maan omalaatuisen toiminnan kohdalla. Kiinan kulttuuri on kiehtova historiallisine perinteineen ja taisteluineen. Maan väkiluvun suuruus ja sen jakautuminen maantieteellisesti sekä varakkuuden ja arvojen mukaan eri osiin on mielenkiintoinen asetelma vielä tänäkin päivänä. Lisäksi ajan myötä omaksutut kulttuurin muovaamat ihmisten kollektiiviset käyttäytymismallit ja ajatustavat ovat kaikessa erilaisuudessaan mielenkiintoista luettavaa ja tutkittavaa. Logistiikan osalta Kiinan tuotantotehtaiden nykytila ja sen kantavan työvoiman eli siirtotyöläisten merkitys maan logistiikalle, houkuttelivat tarkastelemaan paikallista tuotannon toimintaa hieman syvällisemmin. Lisäksi maan asema yhtenä nykyajan talouden jättiläisistä ja näillä näkymin jopa maailman suurimpana taloutena seuraavaan vuosikymmeneen mennessä, herättivät mielenkiintoa aiheen syvempään tutkimukseen (Gourdin 2001, 194). Näin ollen Kiinan asema maailmanmarkkinoilla tulee olemaan yhä ajankohtaisempi ja merkittävämpi tekijä ja täten kotimaisten yritysten kansainväliseen liiketoimintaan vaikuttava asia. Itseni ja muiden liiketalouden tulevaisuuden osaajien, tulee olla tietoisia tietyissä tehtävissä toimiessaan vähintään kiinalaisen liiketoiminnan perusasioista ja siihen liittyvistä tärkeistä poikkeuksellisista tekijöistä.

Heränneestä ideasta tutkia kiinalaisen uuden vuoden vaikutusta kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin, jatkoin projektia laatimalla tutkimussuunnitelman. Tarkkaan laaditun tutkimussuunnitelman avulla on selkeämpää ja vaivattomampaa seurata tutkielman etenemistä ajallisesti ja työllisesti projektin edetessä (Hirsjärvi & Hurme 2004, 54). Tämän tiedon sii-

vittämänä laadin projektin alussa yksinkertaisen, mutta kohdalleni sopivan tutkimussuunnitelman Eskolan ja Suorannan (2000, 39) esittämien vaiheiden pohjalta. Tutkimussuunnitelman aluksi esitin tutkimusongelman. Tarkoituksena oli selvittää tutkimusongelma mahdollisimman selkeästi, jotta sain mahdollisimman tarkan näkemyksen siitä, mitä tutkielmassa oli tavoitteena tutkia. Suunnitelman seuraavassa vaiheessa tarkoitukseni oli tarkastella aikaisempia aiheeseen liittyviä tai sitä sivuavia tutkimuksia eli laatia kirjallisuuskatsaus. Kolmannessa vaiheessa suunnittelin laativani kirjallisuuskatsauksen ja omakohtaisten näkemysten pohjalta omat hypoteesit eli oletukset. Tämän jälkeen tarkoituksena oli valita tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen kykenin aloittamaan tutkielman empiirisen vaiheen. Tässä prosessin vaiheessa aineisto oli tarkoitus analysoida ja tulokset tulkita. Edellä mainittujen vaiheiden jälkeen tarkoitukseni oli tehdä tutkielmasta tarvittavat johtopäätökset ja esitellä tutkielman myötä heränneitä potentiaalisia ideoita jatkotutkimusehdotuksien avulla. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprojektin voidaan todeta edenneen ja toteutuneen melko hyvin ennakkoon laadittujen suunnitelmien mukaisesti.

Opinnäytetyö toimii lisäksi yhtenä selvitystekijänä SULOIN (Sustainable logistics solutions through international networking) -projektissa, jossa Laurea-ammattikorkeakoulu on mukana yhtenä osatoteuttajana. Tämän myötä tutkielman tarkoituksena on antaa myös uusia ajatuksia ja näkökulmia kansainvälisen yhteistyön sekä elintarvikealan jakelujärjestelmien kehittämiseksi. Opinnäytetyössä esitetään toimintamalleja, kuinka kotimaiset hajautuvan ja kokoavan logistiikan yritykset huomioivat kiinalaisen uuden vuoden vaikutuksen tilaus-toimitusprosesseissaan. Näistä yhden haastateltavan yrityksen kohdalla Kiinasta saapuvat tuotteet olivat elintarvikkeita. Tutkimuksen tavoitteena on antaa informaatiota, jota hyödyntäen elintarvikealan yritykset kykenevät toimimaan nykyisillä tuotteillaan ja markkina-alueillaan entistä menestyksekkäämmin sekä luomaan osaamista ja ohjeistoa toimintansa laadun sekä laajuuden kehittämiseksi.

1.2 Tutkielman ongelmat ja tavoitteet

Kiinalainen uusivuosi on pisin lomakausi Kiinan tehtaissa työskenteleville paikallisille ja tänä ajankohtana tuotanto pysähtyy pidemmäksi aikaa kuin muina juhlapyhinä. Maan useimmissa tehtaissa tuotanto pysähtyy yleensä 15-30 päivän ajaksi. Tämä tuotannon pysähtymisen pituus vaihtelee yleensä huomattavasti eri toimialan tehtaiden välillä. Syinä tähän ovat tuotteiden ja niiden valmistusprosessien, työntekijöiden ja työtehtävien vaihtelevuustekijät. Ulkomaa-laisten yritysten tulee oppia yhä enemmän tuotteiden ja tehtaiden välisistä vaihteluista, ja niiden vaikutuksista tilaus-toimitusprosesseihin. Yritysten tulee oppia ennakoimaan tilausten tekemiseen liittyviin toimenpiteisiin ajoissa ennen kiinalaisen uuden vuoden alkua. (Henkilö X, sähköpostiviesti 14.5.2012.)

Kiinalaisen uuden vuoden aikaisen ajanjakson seurauksena ilmenevä tuotannon pysähtyminen on siis maan suurin vuosittainen ilmiö logistiikan saralla ja sen vaikutus saattaa olla toimialoittain ja erilaisten toimintatapojen myötä eripituinen. Toisin sanoen tämä aiheuttaa eri toimialoilla toimiville suomalaisille yrityksille eripituisia ajanjaksoja Kiinan suuntaan tapahtuvan tilaustoiminnan poikkeuksellisuuteen ja tietyissä tapauksissa jopa sen keskeytymiseen. Kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamien ongelmien liitettävyyden tilaus-toimitusprosessiin on mitä luultavimmin yleisellä tasolla maan kanssa toimivien yritysten tiedossa, mutta sen vaikutus eri toimialoihin ja toimintatapoihin saattaa olla huomattavasti tuntemattomampi seikka. Juhlapyhän lähetyville sijoittuvat toiminnot Suomessa, kuten myös Kiinassa, ovat aina riippuvaisia ja alttiita monille poikkeuksellisille tapahtumille. Osat näistä tapauksista ovat ehkäisävissä oikeanlaisen toiminnan ja kokemusten kautta omaksuttujen tietojen ja niiden käytännön hyödyntämisen avulla.

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, vaikuttaako kiinalainen uusivuosi kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Lisäksi syvemmän tutkimusongelman kautta pyritään valottamaan mahdollisimman tarkasti niitä poikkeavia seikkoja ja toimenpiteitä, joita kiinalaisen uuden vuoden aikainen ilmiö prosesseihin aiheuttaa. Asiantuntijahaastatteluiden avulla pyritään antamaan tapauskohtaisia esimerkkejä eri toimialoilla ja toimintatavoilla toimivien yritysten tavoista reagoida tähän ilmiöön kyseisen ajankohdan lähetyvillä. Lisäksi Kiinasta tavarantoimittajilta saatujen haastattelumateriaalien tavoitteena on antaa paikallinen, toisesta näkökulmasta havaittu näkemys kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamista poikkeuksista maan toimintaan, niin logistisella kuin myös yleisellä tasolla. Lisäksi paikalliset tiedonlähteet kertovat, kuinka tämä juhlapyhä vaikuttaa tänä päivänä ulkomaisten yritysten käyttäytymiseen tilaustoiminnan eri vaiheissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on esittää eri toimialojen ja toimintatapojen vaihtoehtoisia toimintamalleja niihin poikkeuksellisiin toimintoihin, joita tämä maan suurin juhlapyhä yritysten tilaus-toimitusprosesseihin aiheuttaa.

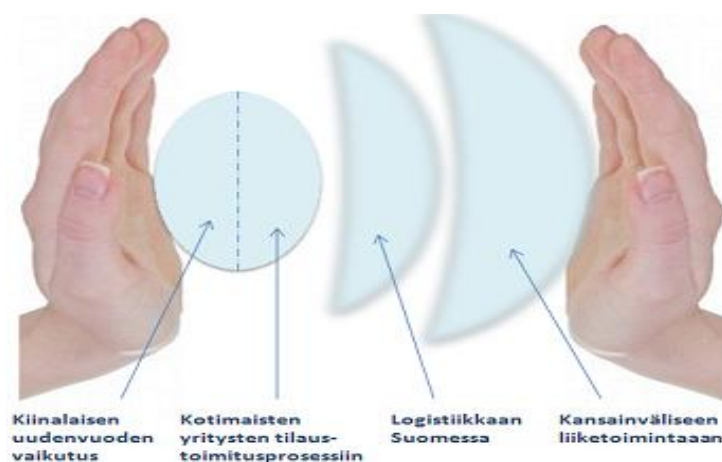
Henkilökohtaisella tasolla tavoitteena on tuottaa lopputulos, joka täyttää tavoitteeni ammatillisen kasvun näkökulmasta. Työhön käytettyjen tiedollisten- ja taidollisten resurssien tulisi vastata laadultaan opintojen aikana hankittujen ja omaksuttujen taitojen tasoa. Opinnäytetyön aiheen valinnan myötä, tavoitteenani on onnistua valmiiksi kirjoitetun aihetta sivuavan teorian sekä haastatteluiden avulla rakennetun uuden teorian yhdistämisessä yhdeksi, kattavaksi ja mahdollisimman tietorikkaaksi lopputulokseksi. Henkilökohtaisina tavoitteina on lisäksi oppia tuntemaan ulkomaankaupan toimintaa ja laajentaa tätä näkemystä Kaukoidän suuntaan. Lisäksi tutkielman aikana tavoitteenani on saada perusteellinen näkemys eri toimialoilla ja toimintatavoilla toimivien kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosessien eri vaiheista. Nämä liitettynä Kiinan ja Suomen väliseen liiketoimintaan, tulisi avata kohdallani uusia oivaltavia näkemyksiä ja kriittisiä mielipiteitä maiden välisestä liiketoiminnasta.

Opinnäytetyön aikana suorittamieni tutkielmaan liittyvien toimenpiteiden tavoitteena on antaa uusia taitoja ja perusteita tutkimusmenetelmien valitsemiseen ja käyttämiseen sekä tulosten analysointiin ja johtopäätöskien tekemiseen. Lisäksi tämän opinnäytetyön tekemisen myötä tutkittavaa aihetta käsittelevän tiedon keräämisen, analysoinnin ja kriittisen luotettavuuden arvioinnin kehittymisen myötä, seuraavan tutkielman tai tutkimuksen tekeminen tulisi kohdallani olla perusteiltaan huomattavasti vaivattomampaa. Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessissa tulisi yhdistyä liiketalouden tradenomiopintojen varrella omaksutut alan tiedolliset ja käytännölliset taidot. Tämän lisäksi prosessin aikana omaksuttujen uusien taitojen tulisi näkyä lopputuloksessa positiivisena lisäarvon tuojana. Tavoitteenani on luoda laadultaan lopputulos, joka vastaisi tulevan tutkintonimikkeen eli tradenomin yleistä tieto-taitotasoa, varsinkin logistiikan ja tutkimusmenetelmien hallitsemisen osalta.

1.3 Aiheen rajaus

Opinnäytetyön aihetta on lähdetty rajaamaan lähtökohdasta, jossa tutkielman mielenkiinto kohdistui kiinalaisen uuden vuoden lomakausien aiheuttamiin vaikutuksiin maan tuotantotehtaisissa. Tarkoituksena oli tutkia tehtaiden toimintaa kiinalaisen uuden vuoden läheisyydessä sekä tehtaiden lomakausien vaikutusta kansainväliseen liiketoimintaan. Pelkkä tehtaiden toiminnan tarkastelu laajentui mielenkiintoisen tutkimuskohteen myötä ja laajemman kokonaiskuvan saamiseksi kiinalaiseen logistiikkaan. Kansainvälisen liiketoiminnan laajuudesta johtuen aihetta on mahdotonta tutkia nykyisillä resursseilla. Aihetta jouduttiin rajaamaan suomalaisiin yrityksiin ja logistiikkaan. Opinnäytetyössä päätettiin siis keskittyä tarkastelemaan kiinalaisen uuden vuoden vaikutuksia kotimaisten yritysten logistiisiin toimintoihin.

European Logistics Associationin määrittelyn mukaan logistiikan voidaan kuitenkin todeta käsittävän laajan alueen. Määrittelyssä logistiikalla tarkoitetaan materiaalivirran ja siihen liittyvien informaatio- ja pääomavirtojen organisointia, suunnittelua, valvontaa ja toteutusta toimittajilta, suunnittelusta ja ostosta, tuotannon ja jakelun kautta lopulliselle asiakkaalle, tarkoituksella tyydyttää markkinoiden tarpeet mahdollisimman vähillä kustannuksilla ja pääoman käytöllä (Von Bach, Günther & Salmenkari 2000, 152-153). Logistiikan laajuuden pakottamana, logistiset toiminnot supistettiin tarkemman tutkimusaihetta koskevan kokonaiskuvan ja käsityksen saamiseksi lopulliseen täsmällisempään muotoon. Lopputuloksena syntyi huomattavasti selkeämpi ja rajatumpi aihe tutkielmalle: Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on visioitu aiheen rajaaminen lopulliseen muotoonsa.



Kuvio 1: Aiheen rajaus.

Aiheen rajaus lopulliseen muotoonsa tapahtui opinnäytetyöprosessin alkupuoliskolla. Aiheen rajaus aiheutti kuitenkin muutamia ongelmia, aihealueen laajuuden ja rajojen epäselkeyden vuoksi. Tutkielman mielenkiintoisen aihealueen vuoksi, prosessin alussa ja matkan varrella tuli vastaan useita potentiaalisia aiheeseen liittyviä tutkimuskohteita. Näiden kohdalla rajaus jouduttiin tekemään tylästi, sillä muuten tutkielman laajuus olisi turvonnut pahimmillaan väitöskirjan laajuiseksi. Tähän eivät olisi ajalliset saati taidollisetkaan resurssit riittäneet. Projektin ensimmäisen kuukauden aikana tehtyjen teoreettisten tiedonhakujen sekä kvalitatiivisen tutkimuksen ja sen tiedonkeruumenetelmän eli teemahaastattelun rakenteen suunnittelamisen avulla, aihe oli viimeistään helpohkoa fokusoida ja rajata lopulliseen selkeästi havainnoitavaan muotoonsa. Saman ovat todenneet myös Hirsjärvi ja Hurme (2004,13), joiden mukaan yleensä vasta syvällisemmän kirjallisuuteen perehtymisen myötä voidaan rajata ja täsmentää tutkimusongelma. Vastaavasti Marshall ja Rossman (2011, 139) ovat todenneet, kuinka kvalitatiivisessa tutkimuksessa aihetta saatetaan joutua tarkentamaan tai jopa asettelemaan uudelleen aineiston keruun yhteydessä.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukset voidaan jakaa kahteen eri luokkaan, kvalitatiivisiin eli laadullisiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Nämä molemmat tutkimukset sisältävät useita eri tutkimustyyppisiä. Tutkimustyypeillä on yhteisiä piirteitä, vaikka ne eroavatkin toisistaan tarkastelukohteidensa perusteella. Yhteisinä piirteinä voidaan pitää niissä käytettäviä samoja aineistonkeruumenetelmiä. Nämä ovat hyvin tunnettuja, käytettyjä ja yhteisiä monissa lähestymistavoissa ja tutkimusotteissa. Näitä ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja eri dokumenttien käyttö. (Hirsjärvi ym. 2008, 186-188.) Tutkimusmenetelmän valinta on suorassa yhteydessä tutkimusongelmaan, sillä tutkimusongelman voidaan todeta määräävän, mihin tutkimusmenetelmän valintaan tulisi päätyä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 27.) Opinnäytetyön tutkimusmene-

telmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivinen tutkimus edellyttää joustavuutta ongelmanasettelussa. Kvalitatiivinen tutkimus valitaan yleensä tutkimusmenetelmäksi, kun liikutaan osittain kartoittamattomalla ja ennakoimattomalla alueella. (Hirsjärvi ym. 2008, 81.) Opinnäytetyön aihetta käsittelevien vähäisien julkaisujen vuoksi, kvalitatiivinen tutkimus oli tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmän valintana järkevin.

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tiedonkeruumenetelmäksi valitsin yrityksiä edustajien haastatteluiden muodossa antamat henkilökohtaiset tiedonannot. Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä ainutlaatuinen siinä suhteessa, että siinä kyetään olemaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelua voidaan pitää toimenpiteenä, jonka avulla opitaan tuntemaan tutkimuksen kohteena olevat persoonat, heidän uskomukset, asenteet ja oletukset. Samalla voidaan ymmärtää persoonan kognitiiviset mallit, joiden pohjalta heidän näkemyksensä tutkittavasta aiheesta lopulta muodostuvat. Merkittävin syy haastattelun valintaan tiedonkeruumenetelmäksi, olikin sen tarjoama joustavuus aineistoa kerättäessä. Esimerkiksi teemahaastattelun sisältöä sekä järjestystä voidaan säädellä ja vastauksien tulkitseminen on selkeämpää, kuin monissa muissa menetelmissä. (Hirsjärvi ym. 2008, 186-188; Krippendorff 2004, 139.)

Haastattelussa haastattelijalla on yleensä ohjat, joten se eroaa tavallisesta keskustelusta haastattelijan johdattamien aihevalintojen myötä. Lisäksi haastatteluissa voidaan tarvittaessa syventyä tiettyihin kysymyksiin tarkemmin, jolloin on mahdollista saada perusteellisempia näkemyksiä aiheesta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 35.) Tutkimushaastattelun avulla pyritään saamaan mahdollisimman luotettavia ja päteviä tietoja. Haastattelut voidaan erottaa muodollisuuden mukaan ja ääripäinä tässä toimivat strukturoimaton ja täysin strukturoitu haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kysymysten ja väittämien muoto ja esittämisjärjestys on täysin määrättyä. Strukturoimattomassa haastattelussa puolestaan haastatteliija selvittää keskustelun kuluessa haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sitä mukaan kun ne tulevat keskustelun myötä ilmi. (Hirsjärvi ym. 2008, 202-204; McNeill & Chapman 2005, 56-57.)

Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto on teemahaastattelu, jonka valitsin myös tämän tutkielman haastattelumuodoksi. Tässä haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta järjestys ja kysymysten tarkka muotoilu puuttuvat. Haastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari-, tai ryhmähaastatteluna. (Have 2004, 5; Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Yleensä tutkijoiden valitessa haastattelumuodoksi teemahaastattelun, tavoitteena on saavuttaa enemmän uusien hypoteesien löytäminen, kuin ennalta määrättyjen hypoteesien todentaminen (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66).

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmän valinnan perusteena oli uuden tiedon mahdollisimman laaja saantitarve. Haastatteluiden teema-alueet olivat tarkasti tiedossa ennen haastattelujen suorittamista ja täten niille tuli vain saada tarvittavan tietorikas sisältö. Aiheena kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin on suhteellisen tutkimaton, joten huomattava osuus opinnäytetyöstä jouduttiin rakentamaan haastatteluiden pohjalta. Kyseiseen tiedonhankintaan teemahaastattelu on mitä parhain tiedonkeruumenetelmä avoimuuden, keskustelun kaltaisella olemuksen ja rakenteen tarvittavan muovaamismahdollisuuden myötä. Myös Hirsjärven ja Hurmeen (2004,11) mukaan muodoltaan avoimet syvälliset keskustelut voivat tuoda ilmi tärkeitä tietoja, joita tuskin saataisiin selville muita tiedonkeruukeinoja käyttäen. Todennäköisimmin juuri teemahaastattelun avulla voidaan saavuttaa edellä mainitun kaltainen viestintätilanne.

Teemahaastattelun lisäksi haastattelu voidaan tarkentaa asiantuntijahaastattelun muotoon. Asiantuntijahaastattelun tavoitteena on hankkia henkilökohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä tai prosessista. Asiantuntijahaastattelussa kiinnostuksen kohteena on haastattelijaa enemmän se tieto, joka hänellä uskotaan olevan. Haastateltavat henkilöt valitaan heidän tutkittavan, aiheeseen liittyvän aseman tai osallisuutensa vuoksi. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 373.) Kaikki tätä opinnäytetyötä varten haastateltavat henkilöt toimivat tai ovat toimineet yhteistyössä kiinalaisten tavarantoimittajien kanssa. Näin ollen heidän asemansa yrityksessä ja kokemuksensa liiketoiminnasta kiinankaupan osalta, toimivat perusteina heidän valinnoilleen. Valmiin opinnäytetyön aiheeseen liittyvän dokumenttiaineiston vähyyden vuoksi, asiantuntijahaastattelut olivat järkevin vaihtoehto tiedonkeruun suorittamiseksi. Samoin myös Ruusuvuori ym. (2010, 376) toteavat ”Asiantuntijahaastatteluilla on sitä keskeisempi merkitys, mitä puutteellisempaa tai hajanaisempaa tutkitusta tapauksesta saatavilla oleva dokumenttiaineisto on.”.

1.5 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeisessä toisessa eli Kiinalaista logistiikkaa -luvussa, tutustutaan aluksi Kiinan kansantasavaltaan yleisellä, teoreettisesti kevyellä tasolla. Seuraavaksi katsastetaan maan talouden historia, nykytila ja tulevaisuudennäkymät. Taloudesta syvennytään logistiikkaan ja annetaan lukijalle mielikuva Kiinan logistiikan toiminnasta. Osiossa tarkastellaan tuotannon historiaa ja nykytilannetta sekä kuljetusvaihtoehtoja ja niiden toimivuutta muun muassa resurssimäärien muodossa. Toisen luvun lopussa avataan lukijalle kiinalaisen uuden vuoden sisältöä siihen kuuluvien perinteiden ja tapahtumien kautta. Lisäksi selvennetään tämän juhlahän merkityksen suuruus paikallisille asukkaille ja sen vaikutus maan toimintaan kyseisenä ajankohtana. Toisen luvun tarkoituksena on antaa lukijalle tutkielman kannalta tarpeellisen kattava tietopohja Kiinan perustiedoista sekä muista tutkielman myöhempisiin vaiheisiin rinnastettavista asioista.

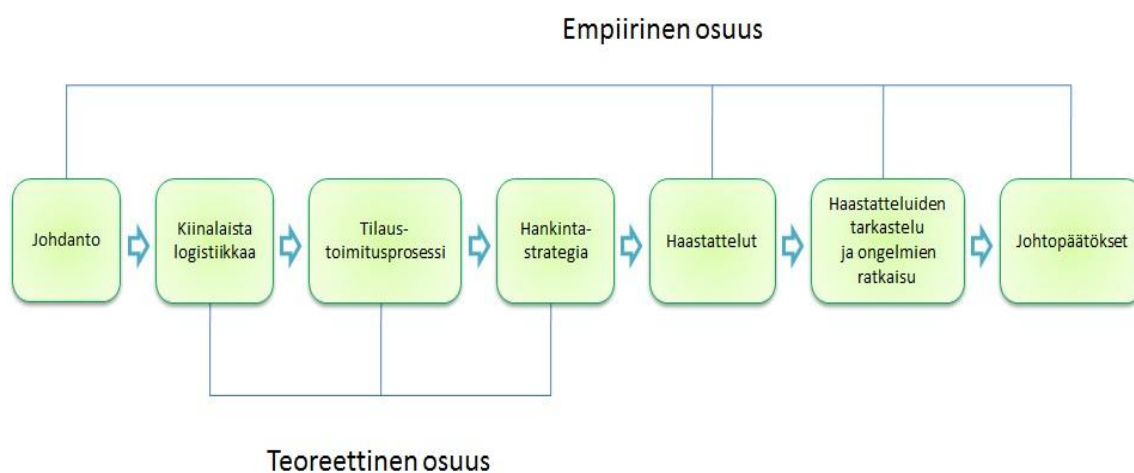
Kolmannen luvun alussa tutustutaan tilaus-toimitusprosessi-määritelmään ja käydään kyseinen prosessi läpi sisällöltään ja tapahtumiltaan. Tarkoituksena on selventää lukijalle tämän sanahirviön sisältö mahdollisimman selkeästi ja luoda täten yhteisymmärrys siitä, mikä sen osuus tulee tutkielmassa olemaan. Alun selvennyksen jälkeen keskitytään syvemmin tilaus-toimitusprosessin kolmeen keskeisimpään virtaan, joissa tiedot, materiaalit ja pääomat liikkuvat prosessiin osallistuvien tahojen välillä. Nämä virrat ovat niitä tapahtumia ja toimintoja, joihin kiinalaisen uuden vuoden kaltaiset ilmiöt tulevat huomattavimmin ja selkeimmin vaikuttamaan. Lisäksi kolmannessa luvussa paneudutaan yhä tarkemmin tilaus-toimitusprosessiin tarkastelemalla tutkielman myöhäisemmissä vaiheissa ahkerasti esiintyvää tilausprosessin sisältöä vaiheineen.

Opinnäytetyön neljännessä luvussa lukija pääsee tutustumaan perinpohjaisesti Peter Kraljicin (1983) kehittämään, vielä nykyäänkin oppikirjoissa esiintyvään sekä liiketoiminnan kehittämisessä hyödynnettävään hankintastrategia-analyysiin. Hankintastrategia-analyysin tavoitteena on nelikenttäanalyysin avulla selventää yritykselle sopivin vaihtoehto ostotoimintojensa toteuttamiseksi. Analyysin avulla suoritetaan raakaa ja kriittistä vertailua tavarantoimittajien sekä yrityksen toimintojen ja tuotteiden vahvuuksien ja heikkouksien välillä. Analyysia voidaan hyödyntää niin kotimaisille, kuin myös kansainvälisille markkinoille. Tässä opinnäytetyössä analyysi on tuotu osaksi kokonaisuutta, jotta sen avulla kyetään analysoimaan kiinalaisten tavarantoimittajien nykytilaa ja asemaa yrityksen tilaus-toimitusprosessissa. Lisäksi tarkoituksena on antaa mahdollisia uusia lähestymistapoja ja näkökulmia toimittajavalintojen tueksi. Aiheesta tietämättömälle lukijalle analyysi antaa mielikuvia siitä, millä perusteilla markkinoilla yritykset analysoivat ja tekevät valinnat tavarantoimittajien suhteen.

Viidennessä luvussa esitellään neljä kotimaisenyrityksen asiantuntijahaastattelua. Haastattelun kohteena olevat yritykset on valittu niiden liiketoimintatavan, toimialan ja kansainvälisen Kiinan suuntaan tapahtuvan liiketoiminnan perusteella. Haastateltavat yritykset voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään toimintatapojen perusteella. Tällä tarkoitetaan sitä, että tarkasteltavat yritykset harjoittavat joko projektilähtöistä eli kokoavaa tai varastoperäistä eli hajautuvaa logistiikkaa. Näin ollen tutkielmassa käsitellään kahta erilaista toimintatapanäkökulmaa. Alkukatsauksen jälkeen tarkastellaan vaikuttaako kiinalainen uusivuosi yritysten logistisiin toimintoihin. Lisäksi näkemyksen laajentamiseksi selvitetään, millä tavalla ja kuinka laajalti tämä vaikutus on havaittavissa yritysten tilaus-toimitusprosesseissa juhlapyhän läheisyydessä. Jokaisen asiantuntijahaastattelun antaneen yrityksen kohdalla haastattelua on laajennettu aina Kiinaan yrityksen tavarantoimittajille asti. Nämä tavarantoimittajat antavat paikanpäältä ajankohtaisen näkökulman kiinalaisesta uudesta vuodesta ja sen vaikutuksista maan logistisiin toimintoihin. Heidän näkemyksensä tuo tässä opinnäytetyössä käsiteltäville asioille huomattavan suuren tiedollisen lisäarvon.

Haastatteluiden jälkeisessä kuudennessa luvussa analysoidaan haastatteluiden materiaaleja ja ratkaistaan tutkielman ongelmat. Haastatteluista saatuja tarpeellisia ja analysointikelpoisia tuloksia vertaillaan keskenään ja etsitään esiintyviä samankaltaisuuksia sekä poikkeuksia. Analysointia tehdään muun muassa eri toimintatapojen välillä. Analysoinnin avulla tutkielman tuloksista laaditaan synteesejä, joiden avulla kootaan yhteen tuloksien pääkohdat ja annetaan selkeät vastaukset tutkielman tutkimusongelmiin. Lopulliset luvussa esitettävät tutkimusongelmien ratkaisut tulevat perustumaan luvussa neljä esitetyn hankintastrategiamallin lisäksi näihin laadittuihin synteeseihin. Kokonaisuudessaan tavoitteena on saada kattavan ja perusteellisen analysoinnin pohjalta hyvät lähtökohdat opinnäytetyön tutkimusongelmien ratkaisuun, jonka jälkeen voidaan siirtyä opinnäytetyön viimeiseen vaiheeseen eli johtopäätösten tekemiseen.

Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätökset opinnäytetyön sisällöstä yhteenvedon muodossa. Tutkielman tulokset julkaistaan asialliseen yhtenäiseen muotoon, jossa niiden tulkitseminen olisi mahdollisimman selkeää ja yksinkertaista lukijalle. Samaisessa luvussa pohditaan lisäksi omakohtaisen itsearvioinnin myötä opinnäytetyön aiheen valintaa, onnistuvuutta, luotettavuutta ja tarpeellisuutta, uusin projektin edetessä havaittujen ja omaksettujen näkökulmien myötä. Edellä mainittujen asioiden lisäksi, luvun lopussa pohditaan heränneitä ideoita jatkotutkimusaiheiden muodossa ja niiden toteuttamispotentiaalia sekä mahdollista tarpeellisuutta. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2) on kuvattuna tutkielman rakenne vaiheittaisena prosessimallinnuksena.



Kuvio 2: Tutkielman rakenne.

1.6 Tutkimusperinne

Opinnäytetyön tutkimusperinnettä voidaan tarkastella kirjallisuuskatsauksen avulla. Kirjallisuuskatsauksen myötä tutkielmalle voidaan asettaa teoreettinen perusta ja samalla se osoittaa, miten aihetta on aikaisemmin tutkittu, kuinka tutkimisessa on onnistuttu, mitä puutteita tutkimusalueeseen on jäänyt sekä mihin kysymyksiin ja ongelmien ratkaisemiseen tutkielma kannattaisi suunnata. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 13.) Aikaisempiin opinnäytetyön aihetta käsitteleviin ja sivuaviin julkaisuihin kohdistuneiden tiedonhakujen jälkeen voidaan tulla lopputulokseen, että aihealuetta on tutkittu tai käsitelty ainakin muutamassa ammatillisessa logistiikkaan liittyvässä Internet -artikkelissa.

Lähimmäksi tässä opinnäytetyössä käsiteltävää tutkimusongelmaa ovat päässeet Jennings (2010) ja Zhang (2011) julkaisuillaan, joissa molemmissa käsiteltiin pintapuolisesti kiinalaisen uuden vuoden vaikutusta kansainvälisiin toimitusketjuihin. Julkaisujen sisällöt antoivat näkemyksiä, joiden avulla voidaan tehdä osittaisia johtopäätöksiä tutkimusongelman selvittämiseksi, eli vaikuttaako kiinalainen uusivuosi kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Vastaavasti voidaan kuitenkin todeta, etteivät julkaisut olleet tarpeeksi kattavia ja tietorikkaita, jotta niiden perusteella voitaisiin tehdä vaadittavan laadukkaita johtopäätöksiä tässä tutkielmassa käsiteltävistä syvemmistä tutkimusongelmista. Artikkelit eivät antaneet tarpeeksi kattavaa vastausta kysymyksiin, millä tavalla kiinalainen uusivuosi vaikuttaa kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin ja kuinka tähän vuotuisen ilmiöön voidaan varautua suunniteltaessa hankintoja kyseisenä ajankohtana. Julkaisut lähinnä sivusivat näitä syvempiä tutkimusongelmia, mutta eivät paneutuneet niihin perusteellisesti.

Artikkeleissa käsiteltiin aihealueita, jotka välillisesti tukevat sisällöiltään tässä tutkielmassa käsiteltäviä tutkimusongelmia. Julkaisuissa tarkasteltiin kiinalaisen uuden vuoden aikaisen lomakauden aiheuttamaa tehtaiden sulkeutumista ja niissä työskentelevien siirtotyöläisten käyttäytymistä lomakauden lähetyvillä. Jenningsin (2010) ja Zhangin (2011) lisäksi tähän aiheeseen on paneutunut Sowinski (2010). Kaikki kolme mainitsevat julkaisuissaan, kuinka tehtaot sulkevat toimintonsa ajoissa kiinalaisen uuden vuoden lähetyvillä ja käynnistävät tuotantonsa uudestaan vasta viikkoja myöhemmin. Artikkeleissa selvennettiin myös, millä tavalla siirtotyöläisten matkustaminen takaisin kotiseuduille juhlapyhän viettoon on yhteydessä tehtaiden loman jälkeiseen käynnistymiseen ja tuotannon toimintaan. Näitä kaikkia edellä mainittuja aikaisemmin suoritetuja tutkimuksia ja julkaisuja tarkastellaan tarkemmin toisen luvun lopussa, jossa paneudutaan kiinalainen uusivuosi -ilmiöön ja sen vaikutuksiin Kiinan logistiikan toiminnassa kyseisen ajankohdan aikana.

1.7 Keskeiset käsitteet

Kiinalainen uusivuosi

Kiinassa paikallisten kesken paremmin tunnettu Chun Jie tai kevätjuhla on maassa järjestettävistä juhlista suurin ja merkitykseltään tärkein. Tapahtuman ajankohta sijoittuu vuosittain Lunar- eli kuukalenterin mukaan tammi- ja helmikuun väliselle ajalle. Juhla on merkityksellinen kansalaisille, sillä se on maan ainut yhteinen, hallituksen julistama pidempikestoinen loma-ajankohta. Kiinalaiset juhlivat tapahtumaa yhdessä perheen ja lähisukulaisten kanssa. (China 2002, 78-79.)

Logistiikka

”Logistiikka on osa toimitusketjuprosessia, jossa tavaravirtaa, siihen liittyvää varastointia, palveluita ja tietoja ohjataan mahdollisimman tehokkaasti valmistuslähteiltä lopulliselle kuluttajalle niin, että loppukäyttäjän tarpeet tulevat täytetyiksi.” Näin Amerikkalainen Council of Logistics Management määritteli logistiikan 1960-luvulla. (Ballou 2004, 4.) Neljä vuosikymmentä myöhemmin Karrus (2001, 13) onnistui tiivistämään logistiikan määritelmän seuraavan muotoon: ”Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.”

Teemahaastattelu

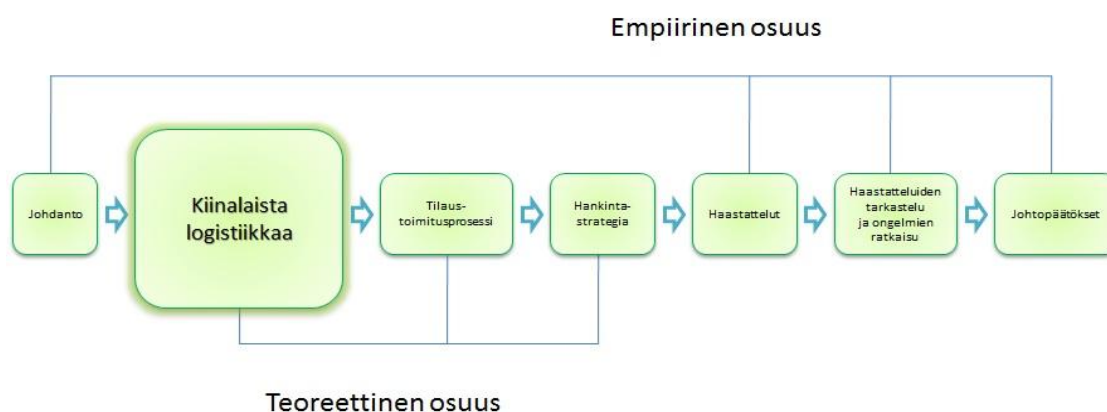
Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Tässä haastattelussa on tyypillistä, että haastattelun teema-alueet ovat tiedossa, mutta järjestys ja kysymysten tarkka muotoilu puuttuvat. Teemahaastattelun aineistosta voidaan laskea frekvenssejä, se voidaan muotoilla tarvittavaan tilastollisen analyysin muotoon ja siitä saatavia tuloksia voidaan tarkastella, analysoida ja tulkita useaan eri tapaan. (Hirsijärvi ym. 2008, 203.)

Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi on yleensä kolmen tai useamman toimijan välillä tapahtuvia logistisia toimintoja. Prosessi sisältää useita vaiheita, jotka voivat vaihdella eri yritysten välillä. Yleisesti tilaus-toimitusprosessiin sisältyy seuraavia toimintoja: Kysely/tarjous, tilaaminen, tilauksen vastaanottaminen, lähettäminen ja lähetyksen vastaanottaminen. Näiden toimintojen välillä kulkee toimittajan, yrityksen ja asiakkaan toimesta erilaisia tieto-, materiaali- ja pääomavirtoja. (Sakki 2003, 172.)

2 Kiinalaista logistiikkaa

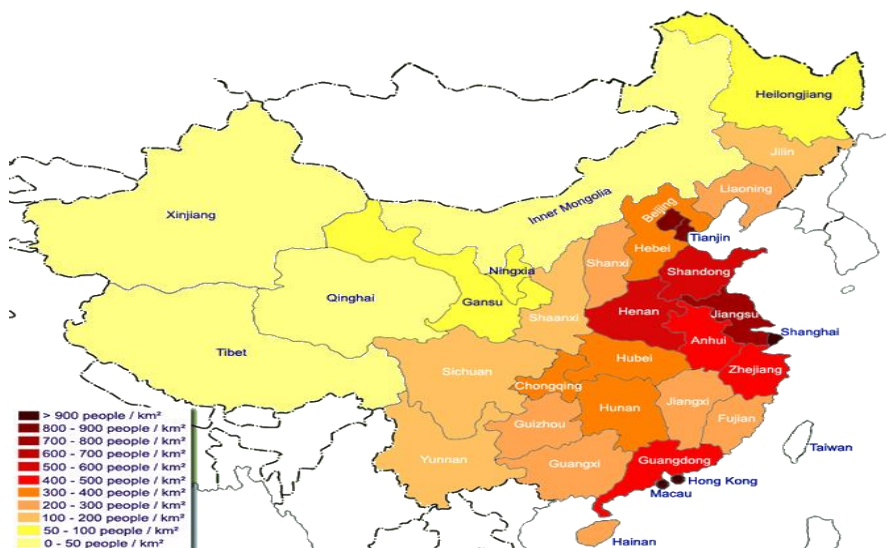
Tämän luvun tarkoituksena on antaa lukijalle yleinen mielikuva Kiinan kansantasavallasta perustietoineen. Aluksi tarkastellaan maan talouden tilannetta yleisellä teoriatasolla. Tämän jälkeen paneudutaan Kiinan logistiikkaan muun muassa tuotannon ja kuljetuksien muodossa. Luvun edetessä on tarkoituksena luoda lukijalle kuva maan liiketoiminnallisesta tilanteesta ja perehtyä siihen kansainvälisen liiketoiminnan osalta syvemmin. Luvun lopussa tutustumme kiinalaiseen uuteen vuoteen ilmiönä, eli mitä tämä kiinalaisten suurin, vuosittainen juhla sisältää ja kuinka sitä vietetään paikallisten keskuudessa. Lisäksi tarkastelemme, millä tavalla kiinalainen uusivuosi vaikuttaa maan logistiikan toimintaan. Läpi toisen luvun on siis tarkoituksena vahvistaa lukijan tietotasoa tutkimuskohdetta ympäröivällä teorialla. Näin ollen lukija voidaan johdattaa tietoisempaan askel askeleelta lähemmäksi opinnäytetyön keskeisimpiä vaiheita. Läpi tutkielman, alla olevan kuvion (Kuvio 3) avulla pyritään havainnollistamaan projektin vaihe, jota kyseisessä luvussa käsitellään. Näin ollen lukija kykenee seuraamaan jatkuvasti, missä vaiheessa tutkielmaa milloinkin edetään.



Kuvio 3: Tutkielman eteneminen.

Kiinan väkiluku on 1,33 miljardia, joka käsittää noin 22 prosentin osuuden koko maapallon väkiluvusta. Ei ole siis liioiteltua todeta, että joka viides ihminen maapallolla on kiinalainen. Maan pääkaupunki on Peking ja se on samalla maan toiseksi suurin kaupunki asukasluvun perusteella. Maan väkirikkein kaupunki on Shanghai 16,6 miljoonalla asukkaalla ja muita lähes kymmenen miljoonan asukkaan kaupunkeja ovat Chongqing, Shenzhen, Guangzhou sekä Tianjin. Maan virallinen kieli on Putonghua eli mandariinikiina, mutta maan geometrisen laajuuden vuoksi ympäri Kiinaa puhutaan useita eri murteita ja etnisiä kieliä. Uskonnoiltaan maa on virallisesti ateistinen, mutta erilaisia suuntautumisia sallitaan siinä määrin, kunhan ne eivät uhkaa laillista valtiojärjestystä. Kiinan kansantasavalta on perustettu vuonna 1949 ja maan hallituspuolueena toimii Kiinan kommunistinen puolue. Pinta-alaltaan maa on 9 596 960 neliökilometriä, eli lähes samankokoinen kuin Eurooppa kokonaisuudessaan. Maastomuodoiltaan

Kiina on monipuolinen, aina läntisen Himalajan vuoristoista osioista, itäisen merenpinnan tasolla oleviin miljoonakaupunki -ryppäisiin. (Kiinan maaraportti 2010, 4-6.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on esitetty kartan avulla Kiinan väestön jakautuminen maantieteellisiin perusteisiin.



Kuva 1: Kiina väestöjakautuman mukaan (China Distribution and Logistics Co. 2012).

2.1 Kiinan talous

Kiina voidaan luokitella talousmahdiksi maailman toiseksi suurimpana taloutena heti Yhdysvaltojen jälkeen. Maan talouden toiminta vaikuttaa jatkuvasti muiden valtioiden kaupalliseen toimintaan. Kiinan bruttokansantuote oli vuonna 2010 huimat 5625 miljardia yhdysvaltaindollaria ja sen on arveltu jatkavan kasvuaan, kuten on tapahtunut edelliset kolme vuosikymmentä, aina 1970 -luvun talousreformien aloittamisesta lähtien. Lähitulevaisuudessa talouden kasvuennusteen on arvioitu olevan 9-11 prosenttia per vuosi. National Bureau of Statistics of China -sivuston mukaan kasvua onkin tapahtunut 1,8 prosenttia vuoden 2012 ensimmäisellä neljänneksellä. Kiinan pääteollisuustuotteita ovat rauta, teräs, hiili, koneet ja laitteet, tekstiilit, kemikaalit, elintarvikkeet, öljy, sementti sekä jalkineet. Tärkeimpiä vientituotteita ovat toimistokoneet ja tietoliikennelaitteet, vaatteet, puhelinlaitteet ja sähkötelineet. Tärkeimmät tuontituotteet ovat puolestaan sähkötelineet, raakaöljy ja polttoaineet, toimistokoneet ja tietoliikennelaitteet sekä teollisuuden erikoiskoneet. Kiinan tärkeimpiä kauppakumppaneita ovat muun muassa Yhdysvallat, Hong Kong, Japani ja EU-maat. (Kiinan maaraportti 2010, 6.) Kun tarkastellaan Kiinan taloutta karkeasti, se voidaan jakaa kolmeen eri osaan. Ensimmäiseen osaan voidaan laskea laaja ja köyhä maaseutu, toiseen tehottomat ja vanhentuneet valtion laitokset ja kolmanteen maan rannikkoseudulle keskittynyt vientiteollisuus. (Jakobson 2005, 48.)

Vuonna 2001 Kiina hyväksyttiin Maailman kauppajärjestön (WTO) jäseneksi 15 vuoden neuvotteluiden jälkeen. Näin ollen Kiina muuttui vuodesta 2001 alkaen avoimeksi alueeksi kansainväliselle kilpailulle ja tämä toi huomattavan rakennemuutoksen maan elinkeinoelämään. Ulkomaalaisille logistiikkayrityksille tämä rakennemuutos oli todella houkutteleva, sillä maa oli nopeassa talouden kehitystilassa ja jatkuvasti kaupungistumassa. (Walters 2007, 395.) Tuotannon kustannusten pienuuden ja reilu 1,3 miljardin kuluttajan lukumäärän vuoksi Kiina on ulkomaalaisille yrityksille kaupallinen paratiisi. Kiinan markkinoilla modernisoituminen ja länsimaalaistuminen ovat jatkuvassa kehityksen tilassa ja ne tulevat jatkamaan nopeaa kasvuaan myös tulevaisuudessa. Ulkomaiset yritykset ovat jo vuosia kartoittaneet maan potentiaaliset kasvumahdollisuudet ja sen takia monella toimialalla voidaankin toiminta laskea melkein pelkästään ulkomaisten yritysten varaan. Tilannetta on edesauttanut myös se, että ulkomaisten yritysten on ollut vaivatonta perustaa ja kehittää liiketoimintaansa maassa. Yritys voi kuitenkin kohdata monia erilaisia ongelmia ja haasteita. Näitä ovat muun muassa korruptio, huonotasoinen lainsäädäntö ja ulkomaankaupassa alueittain vaihtelevat säännökset. Välttääkseen mahdolliset ongelmat, ulkomaisella yrityksellä tulee olla luotettava paikallinen kontakti, joka hoitaa yrityksen tuotteiden markkinoinnin, jakelun ja jälleenmyynnin. (Kiinan maaraportti 2010, 7-8.)

Kiinan rahayksikkö on renminbi ja maan valuuttavarannot ovat tänä päivänä maailman suurimmat noin 2000 miljardin dollarin arvolla. Näistä varannoista suurin osa on kiinni Yhdysvaltojen valtionvelkakirjoissa sekä useissa pientuottoisissa ja -riskisissä kohteissa. Kiinan työllisyystilanne on monimutkainen, sillä maassa on pula koulutetusta työvoimasta ja samalla valmistuneiden työkokemus ja kielitaito eivät riitä vastaamaan ulkomaisten yritysten tarpeita. Ammattitaitoisen ja koulutetun työvoiman osuus onkin vaivaisen viiden prosentin luokkaa. Valmistuneista työllistyy vuosittain keskimäärin vain 70 prosenttia ja näin ollen maassa on tällä hetkellä ja tulee tulevaisuudessakin olemaan liikatarjonta vastavalmistuneita verrattuna vapaisiin koulutustasoa vastaaviin työtehtäviin. Muita valmistuneiden korkean työttömyyden esiintymisen syitä ovat muun muassa Kiinan sisäistä muuttoa rajoittava hukou-järjestelmä ja erilaiset perheelliset syyt. Edellä mainituista seikoista, pätevyyden puuttumiseen on reagoitu jo viranomaisten taholta, joten tulevaisuudessa yksi Kiinan taloudellisista missioista on koulutuksen laadun parantaminen ja huippuosajien määrän kasvattaminen. Kaikki asukkaat mukaan laskettuna, vuonna 2010 Kiinan työttömyysprosentti oli 9,3 prosenttia. (Kiinan maaraportti 2010, 11-12.) Kiinalaisten sekä länsimaalaisten taloustieteilijöiden mukaan lähivuosikymmenien aikana työttömyys tulee olemaan suurin ja vakavin Kiinan taloudellisista haasteista (Jakobson 2005, 44).

Vuoden 2011 kahdella ensimmäisellä kolmanneksella Suomen tuonti Kiinasta oli 2,739 miljardia ja vienti 1,729 miljardia euroa. Tuonnin osuus oli Suomen kokonaistuonnista 6,9 prosenttia ja viennin osuus puolestaan 4,6 prosenttia. Vientituotteista yli puolet koostui erilaisista koneista, laitteista ja kuljetusvälineistä. Näistä edellä mainituista paperiteollisuuskoneet ja niiden erilaiset osat ovat suurin tuoteryhmä. Muita suuria vientiryhmiä ovat erilaiset raaka-aineet, metallit ja metallituotteet sekä turkisnahat. Kiinasta tuoduista tavaroista puhelimet olivat suurin ryhmä noin viidenneksen osuudella kokonaistuonnista. Puhelimien jälkeen seuraavaksi suurimmat tuontiryhmät olivat toimistokoneet ja atk-laitteet, vaatteet sekä muut sähkökoneet ja -laitteet. (Tullihallituksen Maa- ja toimialakatsaus 2011, 95-97.) Suomalaiset yritykset ovat investoineet Kiinan liiketoimintaan noin kahdeksan miljardia euroa. Kaikkiaan Kiinassa toimii noin 260 suomalaista yritystä ja toimipisteitä on yli 400 kappaletta. Puolilla yrityksistä on tuotantotoimintaa ja toisella puolikkaalla erilaisia edustuksia ja myyntikontto-reita. Suurimpia työllistäjiä ovat Nokia, Elqotec ja Salcomp 6000-7000 työntekijällään. Suurin osa suomalaisista yrityksistä on sijoittanut toimintansa muiden maiden tavoin Kiinan itärannikon vilkkaimpiin satamakaupunkeihin. (Kiinan maaraportti 2010, 19.)

2.2 Logistiikka kiinassa

2000-luvun alussa Kiina oli jäänyt jälkeen kaikista kehittyneimmistä maista logistiikassa, kun vertaillaan logistiikkatoimintojen tehokkuutta suhteessa logistiikkamenojen aiheuttamiin kustannuksiin bruttokansantuotteessa. Logistiikka -sektorin menot, kuten esimerkiksi kuljetus, inventaariovarasto sekä hävikit ja haverit, olivat noin 20 prosenttia Kiinan koko bruttokansantuotteesta. Se on huomattavasti suurempi kuin Yhdysvalloilla (10 %), Japanilla (14 %) tai EU:lla (10-13%). Logistiikka -sektorin menot jatkoivat kasvua ainakin vuoteen 2004 asti, jolloin kulut nousivat jo 21,3 prosentin osuuteen bruttokansantuotteesta. Syynä tähän voidaan pitää muun muassa sitä, että valmistajat hoitavat omilla resursseillaan yli 80 prosenttia maassa tapahtuvista logistisista toiminnoista. (Walters 2007, 392.)

Yritysten logistiikanprosessien läpivieminen lähes kokonaisuudessaan omilla resursseilla on harvoin kustannustehokkain keino. Osassa yritysten logistisen prosessin vaiheista on huomattavissa potentiaalisia kasvumahdollisuuksia ja täten jalansijaa kolmannen osapuolen tavarantoimittajille. Tämä markkinarako onkin osittain jo hyödynnetty, sillä Kiinan ulkoistetut logistiikkapalvelut kasvavat tällä hetkellä 22 prosentin vuosivauhtia. Kolmannen osapuolen palveluntarjoajien toimintoja hankaloittavat kuitenkin erilaiset maassa esiintyvät lainsäädölliset rajoitukset. Erilaisista luvista joudutaan neuvottelemaan aina erikseen eri paikallishallintojen kesken, sillä Kiinassa ei ole mitään keskeistä valtaa, joka julkaisisi yhteiset luvat. Logistiikkapalveluissa kilpailu on tiukkaa kotimaisten- ja ulkomaalaisten palveluntarjoajien keskuudessa ja yleensä näistä kahdesta kotimaisilla on etulyöntiasema, sillä heillä on jo valmiiksi vankat asiakaskunnat sekä hyvät suhteet viranomaisiin. (Branch 2009, 130-131.)

Monet suuret kansainvälisten markkinoiden yritykset lähinnä Euroopasta ja Pohjois-Amerikasta ovat päättäneet ulkoistaa toimintonsa Aasiaan ja etenkin Kiinaan. Nämä yritykset tekevät erilaisia logistisia investointeja parantaakseen toimitusketjujen läpikulkua. Investoinnit kattavat erilaisten varastojen ja jopa kokonaisten logistiikka-alueiden rakentamista. Osat logistiikkapalveluita tarjoavista yrityksistä keskittävät toimintansa lähes kokonaan logistiikka-alueiden rakentamiseen. Näillä alueilla sijaitsevia varastotiloja yritykset vuokraavat vastaavasti eteenpäin asiakkailleen. Kiinaan ja varsinkin maan itärannikolle on perustettu 1980-luvulta lähtien useita talousvyöhykkeitä. Näiden talousvyöhykkeiden tavoitteena on kehittää ulkomaankauppaa ja täten edistää maan sisäisiä investointeja. Vyöhykkeet ovat organisoitu toimimaan verkottuneesti, sillä logistiikka-alueet erilaisine varastointi- tai kuljetuslinkkeineen, toimivat kaikkien muiden vyöhykkeiden rinnalla. Yksi esimerkki suuresta talousvyöhykkeestä on Tianjinin talouden kehittämisalue, joka sisältää 4100 yritystä ja kaksi toiminta-aluetta hi-tech-yrityksille. (Branch 2009, 131.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 2) on maisemaa Tianjinin talouden kehittämisalueelta.



Kuva 2: Talouden kehittämisalue Tianjinissa (China 2011).

Kiinan logistiikan tulevaisuuden näkymät ovat kasvu- ja kehittymisennusteiset. Logistiikka jatkaa vuosittain kasvuaan ja jatkuvalla tahdilla rakennetaan uusia tehtaita ja pilvenpiirtäjiä alueille, jotka olivat ennen maanviljely -alueita ja riisipeltoja (Sinclair 2003, 18). Kaikkiaan maan logistiikan tilanne on kehittynyt vuosikymmenien aikana huomattavasti aikaisemmista vuosista, mutta silti maassa on vielä paljon kasvupotentiaalia. Niin kauan kun kaikkia Kiinan logistisia resursseja ei ole hyödynnetty viimeiseen asti, se tulee jatkamaan kehitystään. Tänä päivänä Kiinassa voidaan todeta olevan neljänlaisia logistiikkayrityksiä. Yrityksiä, jotka ovat kehittyneet valtionjohtoisesta varastointi- ja kuljetusliikkeistä. Yhtiöt, jotka aloittivat merkittävien kotimaisten palveluntarjoajien yksikköinä. Lisäksi yleisiä ovat yksityiset tai yhdistyneet osake-logistiikka-yhtiöt sekä ulkomaalais-investoidut yhteisytykset. (Branch 2009, 132.)

2.2.1 Tuotanto Kiinassa

Vuonna 1978 perustettiin ensimmäinen ulkomaalainen tehdas Dongguaniin ja heti ensimmäisenä toimintavuotena se tuotti huomattavasti voittoa. Tuhannet muut tehtaot ottivat mallia tästä toimintatavasta ja muutamia vuosia myöhemmin Kiinaan perustettiin jo neljä talouden erikoisaluetta ulkomaisten yritysten toiminnan helpottamiseksi. Monet tehtaista olivat kaksi- tai kolmikerroksisia rakennuksia, joissa yksittäisiin huoneisiin asetettiin 50 työntekijää työskentelemään erilaisten yksinkertaisten tehtävien pariin. Toiset tehtaista saattoivat sijaita jopa metallilevyistä rakennetuissa tilapäsrakennelmissa, sillä tehtaiden omistajat halusivat aina mahdollisuuksien mukaan säästää kustannuksissa. (Chang 2009, 42-43.) Toiset suurimmista tehdaskaupungeista oli jaettu jopa 30 pienempään kaupunkiin, joissa jokaisessa erikoistuttiin eri tuotteiden valmistamiseen. Tehdaskaupungeissa näkymät olivat yleensä hyvin samankaltaisia. Korotetun valtatie alapuolella lojui useita erilaisia tehtaota, kuten maali- ja muovitehtaota, matkapuhelin- ja ruuvitehtaota sekä sohvatehtaota. Tehtaiden tunnistaminen kaupungin yleiskuvasta oli helppoa, sillä ne oli päällystetty valkoisilla laatoituksilla ja ne muistuttivat ulkoisesti isoja käymälöitä. (Chang 2009, 30-31.)

Tehtaiden vieressä sijaitsivat aina erilliset työntekijöitä varten pystytetyt asuntolat. Asuntolat olivat useimmissa tehtaissa olosuhteiltaan huonot. Saattoi olla parakkeja, joissa työntekijät nukkuivat 12 hengen huoneissa samassa tilassa käymälöiden kanssa. Liukuihnaalla työskentelevien tehdastyöläisten työpäivä saattoi kestää aamu kahdeksasta aina keskiyöhön saakka. Oli täysin normaalia, että työntekijät työskentelivät joka viikonpäivä monta viikkoa putkeen ennen ensimmäistäkään vapaapäivää. (Chang 2009, 14-17.) Useissa tuotantotehtaissa työajat venyivät lähestulkoon aina yli 49 tuntiin viikossa, joka oli Kiinassa laillisen viikoittaisen tunti-työmäärän yläraja. Palkkapäivänä oli tapana, että tehtaiden työntekijät menivät postitoimistoihin ja lähettivät rahaa maaseuduilla asuville perheilleen. Lähetyksien määrät vaihtelivat useimmiten, sillä palkkojen summat vaihtelivat huomattavasti eri tehtaiden kesken. Pahimmissa tapauksissa palkka saattoi olla jopa alle virallisen vähimmäispalkan eli 50-80 dollaria kuukaudessa. Vaikka tehtaiden palkkatasot olivat todella alhaiset, muodostui niistä silti sen verran kattava summa, että tehtaissa työskentelevien siirtotyöläisten kotiseuduilleen lähettämät rahasummat olivat suurin varallisuuden lisääjä Kiinan maaseuduilla. (Chai & Chai 2007, 86; Chang 2009, 22-24.) Kiinassa on käytössä hukou-järjestelmä, jonka tavoitteena on kiinnittää kiinalaiset synnyinpaikkaansa. Juuri tämänkaltaisten lainasetteluiden ja niistä johtuvien siirtotyöläisten aseman takia, tehtaiden palkat on voitu pitää alhaisina. Siirtotyöläisillä ei ole yksinkertaisesti ollut mahdollisuuksia valittaa palkan tasosta irtisanomisen pelon takia. (Mykänen 2004, 165.)

Suurin osa maalla asuvista nuorista lähtee heti mahdollisuuden saapuessa kaupunkeihin töihin. He ottavat vastaan mitä erilaisimpia työtehtäviä, joita kaikki kaupunkilaiset eivät suostu tekemään. Näiden nuorien tavoitteena on tienata rahaa, jonka avulla he voivat kotiseudulle jääneiden vanhempien auttamisen lisäksi aloittaa säästämisen omaa yritystä ja tulevaisuutta varten. (Chai & Chai 2007, 86.) Talvella, kun maalla asuvilla ei ole maanviljelemiseen liittyviä töitä, heidän on saatava elantonsa muualta. Myös tämä ajaa valtavia ihmismassoja maan isoihin kaupunkeihin lisätienestien toivossa. (Haw 2002, 197.) Rahallisesti tämä on kannattavaa, sillä useiden kiinalaistutkijoiden mukaan, kaupungeissa työskentelevät ansaitsevat jopa kuusi kertaa enemmän kuin maaseuduilla työskentelevät (Jakobson 2005, 40).

Yleisesti siirtotyöläisten elämä voidaan määritellä sanalla chuqu, joka tarkoittaa maailmalle lähtemistä. Useimmat siirtotyöläisistä lähtivät kotikonnuiltaan kaupunkeihin, koska heillä ei ollut kotona yksinkertaisesti mitään tekemistä ja he olivat halukkaita näkemään maailmaa. Tämä oli yksi suurimmista syistä rahan ansaitsemisen lisäksi siirtotyöläisten massiiviseen muuttoliikkeeseen. Siirtotyöläiset eivät huonoista työolosuhteista huolimatta kuitenkaan palanneet takaisin kotiseuduilleen, sillä palaaminen ennen aikojaan ja vielä tyhjin taskuin olisi merkinnyt epäonnistumista. (Chang 2009, 22-23.) Joka vuosi kiinalaisen uuden vuoden jälkeen työntekijöitä tulvi tehdaskaupunkeihin ja tänä ajanjaksona siirtotyöläisten kilpailu vapaista työpaikoista kävi aina kovimmillaan. Toisinaan kiinalaisen uuden vuoden aikoihin tehdastyöntekijät saivat ainoastaan neljän päivän pituisen loman. Tämä ei pituudeltaan riittänyt edes siihen, että kaikki kaukaisimmilta seuduilta kotoisin olevat siirtotyöläiset olisivat ehtineet vierailta kotona maaseuduilla asuvien perheidensä luona. (Chang 2009, 18-19.)

Tänä päivänä suurin osa teollisuudesta ja vientikaupasta tapahtuu yhä Kiinan itärannikolla. Tähän ovat syynä vuosikymmenien takaiset talousuudistukset, jotka kohdistuivat Kiinan itärannikolle Pekingin, Shanghain ja Guangzhoun ympärille. Pelkästään Kiinan itärannikko tuottaa puolet maan teollisuustuotannosta ja jopa 98 prosenttia maan viennistä. (Hyvärinen 2005, 62-63.) Nämä itärannikolla sijaitsevat vilkkaat satamakaupungit muuttuvat jatkuvasti merkittävämmiksi kansainvälisen kaupan tapahtumapaikoiksi ja niiden tuottama osuus koko maan kokonaisliiketoiminnasta kasvaa tasaiseen tahtiin. Karkeasti voidaankin todeta, että kansainvälisenkaupan tuotanto tapahtuu maan itärannikolla, kotimaankaupan sijoittuessa enemmän sisämaahan. (Walters 2007, 397.) Viime aikoina hallitus on kuitenkin ryhtynyt panostamaan yhä enemmän Kiinan keski- ja länsiosien kehittämiseen (Hyvärinen 2005, 62-63). Lisäksi useat tehtaot ovat siirtäneet yhä enemmän toimintaansa keskimaahan. Tuotannon maantieteellinen siirtyminen on jo aiheuttanut ongelmia itärannikon tehtaissa muun muassa työvoimapulan muodossa. Lisäksi kiinteistökustannukset ja varastojen sekä muiden vastaavien työympäristöjen rakennuskustannukset ovat kasvaneet Kiinan itärannikolla. Tämä ajaa yhä enemmän yrityksiä siirtämään toimintaansa edullisimmille seuduille. (The China Enigma 2010.)

Kiina on yhä yksi halpatuotannon merkittävimmistä keskuksista. Kiinan tuotannon kehitykseen ovat vaikuttaneet ulkomaiset investoinnit, poikkeuksellisen korkea säästämisaste sekä maaseudun valtavan, ylimääräisen työvoiman määrä, joka on houkuteltavissa pienellä palkalla tehdastyöläisiksi. Toimettomien maaseudulla asuvien kiinalaisten määrä tulee riittämään jopa vuosikymmeniksi erilaisiin tuotanto- ja palvelusektorien työtehtäviin. (Jakobson 2005, 25.) Näiden siirtotyöläisten määrä on suuri ja on arvioitu, että seuraavan kymmenen vuoden aikana noin puoli miljardia ihmistä siirtyisi maaseuduilta kaupunkiseuduille työn perässä (Walters 2007, 392). Nykyään suurin osa maan tehtaiden toiminnasta on lähes täysin siirtotyöläisten työvoiman varassa. Ilman tätä maaseudulta jatkuvasti virtaavaa työvoimaa Kiinan logistisesti tärkeimmät suurkaupungit eivät olisi kehittyneet yhtä nopeasti, sillä rakennus- ja tehdastyöläisten puute olisi ollut valtava ja työvoimakustannukset olisivat nousseet pilviin. (Chai & Chai 2007, 84-85.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 3) työskentelee osasto tehdastyöläisiä yhdessä Kiinan lukemattomista tuotantotehtaista.



Kuva 3: Kiinalaista tuotantoa (Value Slots 2012).

Vuonna 2008 Kiinassa oli 130 miljoonaa siirtotyöläistä ja ne kattoivat Beijingin ja Shanghain kaltaisissa suurkaupungeissa jopa neljänneksen kaupungin väestöstä. Nämä siirtotyöläiset ovat siis vielä tänäkin päivänä maan tärkein resurssi, jonka avulla Kiinan itärannikon satama- ja vientiteollisuus pidetään toiminnassa. (Chang 2009, 24.) Siirtotyöläisiä saapuu samanlaisina runsaina massavirtoina teollisuuskaupunkeihin tehdastyöntekijöiksi, kuin jo vuosikymmeniä sitten. Ja samoin kuin ennen, nykyäänkin työvoimavaltaista teollisuutta voidaan pitää hallitsevana työmuotona suurkaupungeissa. Vaikka tuotteet ovatkin ominaisuuksiltaan muuttuneet huomattavasti teknologisemmiksi vuosien vierieessä, niin itse siirtotyöläisten suorittama työ ei ole. (Chang 2009, 44.)

2.2.2 Kuljetukset Kiinassa

Kiina on idästä länteen 5250 kilometriä ja pohjoisesta etelään 5500 kilometriä pitkä ja karkeasti arvioituna kolmannes maan pinta-alasta on vuoristoa (Mirsky 2008, 10-11). Maanmuotoja on moneen lähtöön, sillä idässä on rannikkoviivaa 18 000 kilometrin verran, lännessä sijaitsevat Himalaja ja Tibetin ylätasanko ja pohjoiselta maanpuoliskolta löytyy Kiinan muuri (China 2002, 61). Tämä tarkoittaa pitkiä etäisyyksiä ja runsaasti hankalaa maastomuotoa. Edellä mainitut seikat vaikuttavat maan logistiikan toimintaan, sillä maanlaajuiset sisäiset kuljetukset ovat näiden takia paikoittain haasteellisia toteuttaa. Kuljetukset hankaloituvat ja ruuhkautuvat entisestään, kun otetaan huomioon Kiinan maanteiden ja rautateiden huonokuntoisuus sekä resurssipula suhteessa kysynnän määrään. Kuljetusliikenteen kehittämisen tärkeyttä on painotettu paljon, sillä sen toimivuus heijastuu läheisesti valtion talouden kehitykseen. Silti vielä nykyäänkin Kiinan kotimaan kuljetusliikenne muodostaa merkittävän esteen talouskasvuun ja tehokkaaseen tavaroiden ja ihmisten liikuttamiseen. (Mirsky 2008, 151-152.)

Tavaroiden kuljettaminen on Kiinassa suuri ongelma. Aasukasta kohden Kiinan tie- ja rautatiekapasiteetit ovat matalammat kuin muissa vertailukelpoisissa saman kokoluokan maissa, kuten Intiassa ja Venäjällä. Maan satamissa ruuhkat ovat yleisiä ja tuonnit viivästyvät yleensä erilaisten hallituksen laatimien säädöksiä takia. Lisäksi kuljetukset ilmassa sekä rautateilla ovat epäluotettavia ja hitaita. Vaikka rautatiet ovat yksi tärkeimmistä kanavista maan tavaraliikenteen päivittäisessä kuljettamisessa, niiden kapasiteetti ei riitä täyttämään hyödykkeiden kuljetus- ja kappalemääriä. Tarkasteltaessa Kiinan kuljetuksia kokonaisuudessaan maantie- ja vesistökuljetukset ovatkin osittain tämän seurauksena nostaneet suosiotaan. Aluksi Kiinan maa- ja rautatiet kattoivat vain rannikkoalueet, eli sen osuuden joissa suurimmat teollisuus- ja kauppa-alueet sijaitsevat. Näin ollen sisämaahan pääseminen oli hankalaa. Nykyään tilanne on kuitenkin jo toinen ja kulkuyhteydet toimivat lähes maanlaajuisesti rauta-, maan-, vesi- ja ilmateitse, Tibetin maantieteellisesti haasteellisempia alueita lukuun ottamatta. (Gourdin 2002, 86; Mirsky 2008, 151-152.)

Maanteiden kunto vaihtelee huomattavasti eri maakuntien ja maantieteellisten osien välillä. Viime aikoina hallitus on huomionnut tästä johtuvat kuljetuksiin heijastuvat ongelmat ja suunnitellut sekä osittain jo panostanut Kiinan keski- ja länsiosien kehittämiseen. Tavoitteena on lopputulos, jossa kuljetusinfrastruktuuri laajenisi laadukkailla yhteyksillä maanlaajuiseksi. (Hyvärinen 2005, 62-63.) Hallituksen toimesta onkin suunnitteilla, että vuoteen 2030 mennessä maahan rakennetaan 85 000 kilometriä pikateitä. Näiden pikateiden tarkoituksena on yhdistää kaikki yli 200 000 asukkaan kaupungit maanteitse toisiinsa. (Walters 2007, 398.) Maanteihin panostaminen onkin varsin ajankohtaista, sillä tämän hetkiset maanteiden resurssit kattavat vain noin kymmenen prosentin osuuden satamaan vastaanotettavien konttien kuljetustarpeista (Branch 2009, 130).

Hallituksen lisäksi useat yksityiset yritykset ovat aloittaneet investoinnit kuljetusyhteyksien parantamiseksi. Näiden investointien taka-ajatuksena on yritysten logististen toimintojen tehokkuuden parantaminen. Yksityisten yritysten rakennuttama Guangzhou-Hongkong-Macau välinen moottoritie on oiva esimerkki laadukkaasti toteutetusta kuljetusverkon rakentamisesta. Edellä mainittu esimerkki on kuitenkin vielä harvinainen ja yleisempiä näkyjä maantieverkostossa ovat toiset tärkeimpien kaupunkien välisistä maantieyhteyksistä, jotka ovat pahimmillaan todella huonokuntoisia. (Sinclair 2003, 126-127.) Vaikka tiet ovat suurimmaksi osaksi päällystettyjä, silti niillä kulkee logististen tavarakuljetusten lisäksi useita busseja, polkupyöriä ja jopa hevosrattaita (Gourdin 2001, 89). Alla olevassa kuvassa (Kuva 4) on tiivistettynä tilanne, joka kuvaa parhaiten Kiinan maantieverkoston nykytilaa.



Kuva 4: Kiinalaista maantieverkostoa ruuhkaisimmillaan (People's Daily Online 2007).

Maanteitse toteutettavat kuljetukset kattavat suurimman osan Kiinan kotimaan sisäisistä tavarakuljetuksista ja niistä on tullut maitse tapahtuvien konttikuljetusten selkäranka. Lähes kaikki tiekuljetuksista ovat kuitenkin paikallisia, joten niiden keskimääräiseksi matkaksi kertyy vain noin 60 kilometriä. Matkan lyhyteen vaikuttaa juurikin edellä mainitut, maanteiden kuntoon liittyvät seikat. Suurin osa pidemmistä kuljetuksista on yksinkertaisesti mahdoton suorittaa maanteitse. Tämän lisäksi rahamääräisesti kuljetuskustannukset ovat suuret verrattuna muihin kuljetusvaihtoehtoihin. Tähän ovat syynä tietullikustannukset, jotka voivat Kiinassa muodostaa jopa 20-40 prosentin osuuden kokonaiskuljetuksien kustannuksista. (Hyvärinen 2005, 69-70.)

Osa Kiinan sisäisistä kuljetuksista tapahtuu maan suurimpia jokia hyödyntäen. Vuoteen 2005 mennessä maassa oli kaikkiaan 1302 jokisatamaa. Toiset näistä satamista toimivat etappeina sisämaasta rannikolle tapahtuvien tavaroiden vesikuljetuksissa. Kiinan sisävesitiet tarjoavat potentiaalisen vaihtoehdon kalliiden maantie- ja ruuhkaisten rautatiekuljetusten rinnalle. (Hyvärinen 2005, 65-66.) Vesitse tapahtuva liikenne ei ole kuitenkaan yhtä hyvin toteutettavissa, kuin joissakin Euroopan kaupungeissa, sillä Kiinassa on vain muutamia jokia, joilla suurehkot proomut kykenevät liikkumaan (Walters 2007, 398). Tavarakuljetuksien kannalta Kiinan tärkein joki on Yangtze, joka on pituudeltaan 6298 kilometriä ja ylittää seitsemän maakunnan läpi. Kaikkiaan Yangtzea pitkin kulkee 80 prosenttia maan sisävesiliikenteestä. Yangtzea voidaan pitää tärkeänä osana Kiinan sisämaan logistiikan ja tuotannon kehityksessä. Kyseinen joki on oiva kannustin yrityksille siirtämään toimintaansa sen varrelle, sillä se mahdollistaa kätevän ja edullisen tavaroiden siirron sisämaasta itärannikolle, vesitse tapahtuvan kuljetuskanavan myötä. Näiden jokikuljetuksien heikkoutena voidaan kuitenkin pitää pitkäkestoista kuljetusaikaa, joka ei tiettyjen nopeasti tarvittavien tuotteiden kohdalla ole potentiaalinen vaihtoehto. (The China Enigma 2010.)

Kaikkiaan Kiinassa oli vuoteen 2005 mennessä 1467 satamaa, joista 165 on merisatamia. Näistä merisatamista 128 on käytettävissä ulkomaisia aluksia varten ja ne sijaitsevat maan vilkkaalla itärannikolla. Kiinan ulkomaankaupan näkökulmasta tarkastellen, maan merkityksellisimmät satamat ovat Shanghai, Dalian, Qingdao, Tianjin, Kanton (Guangzhou) ja Ningbo. Suurin osa maasta lähtevästä ja sinne saapuvasta tavaraliikenteestä tapahtuu näiden merkittävien satamien kautta. Tästä on kiittäminen valtameriliikennettä, jota hyödyntäen kuljetetaan suurin osa materiaaleista ja tuotteista, jotka liikkuvat Kiinan ja maan tärkeimpien kaupunkien välillä. Varsinkin useat suuret ja raskaat hyödykkeet, niin määrältään kuin myös ominaisuuksiltaan, kulkevat valtamerilaivoilla maasta toiseen. (Hyvärinen 2005, 64.)

Ulkomaalaisille Kiinan satamista tutuin lienee Shanghai, joka lasketaan tälläkin hetkellä yhdeksi maailman suurimmista satamista. Samalla siitä on tullut ajan myötä Kiinan merkittävä teollinen ja kaupallinen keskus. Shanghai sijaitsee maantieteellisesti maan itäisellä rannikolla, kuten muutkin Kiinan merkittävimmistä kaupallisista keskuksista. Shanghai oli ensimmäinen Kiinan satamista, joka avattiin länsimaisen kaupan käyttöön ja se on siitä asti säilyttänyt asemansa yhtenä maan merkittävimmistä satamista. (Mirsky 2008, 338-339.) Shanghain sataman suuruutta kuvaa ehkäpä parhaiten se, että sen kautta kulkee lähes kaksi kolmasosaa Kiinan satamakonttiliikenteestä (Hyvärinen 2005, 64). Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 5) on malliesimerkki Shanghain sataman konttiliikenteen suuruudesta.



Kuva 5: Shanghain konttisatama (People's daily online 2005).

Kiinan rautateillä kulkee noin viidennes maailman rautatiekuljetuksista. Rautateitä maassa on yhteensä yli 91 000 kilometriä ja niillä kulkee tonnimäärissä mitattuna noin 30 prosenttia kotimaan rahdista. Kiinan rautatieliikenteen suurimpana ongelmana on kalustopula, sillä maan päivittäisiä vaunutarpeita ei kyetä kattamaan nykyisillä resursseilla. Myös kuljetusten puutteellinen seuranta, rahdin vahingoittuminen, joustamattomat aikataulut sekä strategisten kuljetusten priorisointi ovat Kiinan rautateiden yleisiä ongelmia. (Hyvärinen 2005, 66-67.) Lisäksi on huomioitava vielä se, että kokonaisuudessaan rautatieverkostot ovat iältään vanhoja, joten ne eivät kykene selviytymään kuin 30 prosentista niille sijoitetuista kuljetusmääristä (Branch 2009, 131). Alla olevassa kuvassa (Kuva 6) on oiva esimerkki huonokuntoisesta kiinalaisesta rautatieverkostosta.



Kuva 6: Kiinan vanhaa rautatieverkostoa (Shenzhen Glory Air-Sea Shipping 2012).

Ulkomaankuljetuksia varten Kiinalla on ratayhteys naapurivaltioihin kymmenen kansainvälisen kuljetusreitien kautta. Kiina on asettanut tavoitteeksi kehittää rautatietoimintansa samalle tasolle teollisuusmaiden kanssa vuoteen 2020 mennessä. Uudistuksen myötä tarkoituksena on erottaa maan tavara- ja henkilöliikenne toisistaan nopealla matkustajajuna-verkostolla ja koko maan kattavalla tavaraliikenne-verkostolla. (Hyvärinen 2005, 66-67.) Rautatiet ovat yksi tärkeimmistä avainlinkeistä Kiinan sisämaan ja rannikkokaupunkien tavarakuljetuksien välillä, joten 1990-luvun lopulta alkaen rautateillä on kulkenut tähän tarkoitukseen erikseen rääätälöityjä konttijunia. Rautateihin kohdistetut investoinnit eivät ole kuitenkaan tuoneet toivottua tulosta, sillä vuoteen 2005 mennessä alle yksi prosentti tärkeimpien satamien läpi kulkevista konteista oli yhteydessä maan rautatiepalveluihin. Tämän perusteella rautatiet voidaan lukea maanteiden lisäksi yhdeksi Kiinan tärkeimmistä kuljetuskanavien kehittämiskohteista. (Walters 2007, 398.)

Kiinan lentorahtikuljetukset ovat nostaneet radikaalisesti asemaansa yhtenä tavarantoimituksien vaihtoehtona viimeisten 20 vuoden aikana. Maan tärkeimmät lentoliikennekeskukset sijaitsevat Pekingissä, Hongkongissa, Macaossa, Tianjinissa, Shanghaissa, Guangzhoussa, Shenzhenissä ja Zhuhainissa. Näistä edellä mainituista Hong Kongin lentokenttä on kokoluokaltaan maailman toiseksi suurin rahtilentokenttä. Kaikkiaan Kiinassa toimii yli 60 ulkomaiseen rahtiliikenteeseen keskittyntä kansainvälistä lentoyhtiötä, 40 eri kaupungissa. Tulevaisuuden näkymät lentokuljetusten osalta ovat valoisat, sillä kiinalaisen lentorahtiliikenteen on ennakoitu kasuvan yli kymmenen prosentin vuosivauhtia vuoteen 2021 asti. (Hyvärinen 2005, 70-71.)

Analysoitaessa kokonaisuudessaan Kiinan kaikkia tavarantoimituksiin käytettäviä erilaisia kuljetusvaihtoehtoja, näyttää tulevaisuus valoisammalta, kuin nykytilanne. Tarkasteltaessa viimeisen kymmenen vuoden investointeja, Kiina on vuosien varrella panostanut huomattavia summia maan kuljetuksien kehittämiseen. Esimerkiksi vuonna 2004 Kiina investoi 73 miljardia kokonaisesta 88 miljardin logistiikan kehittämistä varten suunnatusta kehitysrahasta juuri kuljetuksien kehittämiseen. Nämä investoinnit kattoivat kunnostustoimenpiteitä, sekä uusien rautateiden, maanteiden, valtamerialusten laituripaikkojen ja siviililentokenttien rakentamista. Kaikista investoinneista huolimatta maassa ei kuitenkaan ole vielä täysin integroituja kulkuyhteyksiä intermodaali-kuljetuksia varten. (Walters 2007, 393.) Kuljetuskanaviin on investoitu myös viimeaikoina periaatteella idästä länteen. Tämän tarkoituksena on luoda hyvät kulkuyhteydet maan sisäosiin tarkoituksenaan kannustaa yrityksiä siirtämään toimintaansa yhä enemmän maan länsiosiin. Useita rautateiden haaroja ja moottoriteitä onkin jo rakennettu ja tullaan jatkossa rakentamaan yhä enemmän määrin helpottamaan raaka-ainemateriaalien ja tuotteiden kuljetuksia maakuntien välitse. (Kan & Lau 2008, 163.)

2.3 Kiinalainen uusivuosi-ilmiö

Virallisesti Kiinassa vietetään neljää juhlapyhää vuodessa. Nämä ovat uuden vuoden aatto, Labour Day, Kansallispäivä ja kolmen päivän loma lopputalvesta eli kevätjuhla. Viimeinen näistä eli kevätjuhla tunnetaan kansainvälisesti paremmin nimellä kiinalainen uusivuosi. (Sinclair 2003, 185.) Kiinassa paikallisten kesken paremmin tunnettu Chun Jie tai kevätjuhla, on maassa järjestettävistä juhlista suurin ja kansalle tärkeystään merkittävin. Tämä kevätjuhla merkitsee perinteisesti nimensä perusteella talven loppumista ja kevään saapumista. Tapahtuman ajankohta sijoittuu vuosittain vaihtelevasti tammikuun lopun ja helmikuun alun väliselle ajalle. (China 2002, 78-79.)

Kiinalaisen uuden vuoden ajankohta määritellään kiinalaisen kuu- eli Lunar-kalenterin mukaan. Yksi kokonainen Lunar-kalenterin jakso kestää 60 vuotta ja se on jaettu viiteen eri 12 vuoden sykliin. Nämä 12 vuotta on nimetty erilaisten, helposti muistettavissa ja tunnistettavissa olevien eläimien mukaan. (De Mente 2009, 61.) Tämä vanha kiinalainen kalenteri on huomattavasti erilaisempi, kuin länsimaisessa kulttuurissa käytetyt kalenterit ja sitä käytetään yhä varsinkin maaseuduilla sekä maan syrjäisimmillä alueilla. Vastaavasti isoimmissa kaupungeissa länsimainen kalenteri on otettu vuosien kuluessa yhä ahkerammin käyttöön. Yhtenä syynä tähän on suurien teollisuuskaupunkien muuntumiset kansainvälisimmiksi ulkomaankaupan kehittymisen seurauksena. Ympäri maata levinneen länsimaisen kulttuurin kasvun myötä vanhat perinteet häviävät hiljalleen. (Haw 2002, 217.)

Kiinalainen uusivuosi on merkityksellinen kansalaisille, sillä se on maan ainut yhteinen, hallituksen julistama pidempikestoinen loma-ajanjakso. Tämän takia kiinalaiset juhlivat tapahtumaa yhdessä perheen ja lähisukulaisten kanssa. (China 2002, 78-79.) Perinteisesti kiinalainen uusivuosi on ajankohta, jolloin kyläläiset juhlivat talven päättymistä. Perinteisiä tapoja ovat muun muassa ilotulitteiden ampuminen pahojen henkien karkotukseksi, ihmisten juhliminen vuoden vanhentumisen johdosta, sekä naimisissa olevien parien lahjoitukset lapsille makeisten ja rahaa sisältävien kirjekuorien muodossa. Näiden tarkoituksena on symboloida onnea ja vaurautta tulevaisuudeksi. Kansalla onkin uskomus, että seuraa huonoa onnea, jos aloittaa uuden vuoden ennen kuin on ratkaissut kuluneen vuoden ongelmat. Uuden vuoden aattona on tapana myös sisustaa koti perinteisillä juhlaan liittyvillä koristeilla ja esineillä. Lisäksi vielä tänäkin päivänä tehdään erilaisia uhrilahjoja jumalille ja perheen esi-isille. Näistä yksi esimerkki on paperista tehdyn valerahan polttaminen, jonka tarkoituksena on kuvastaa rahan antamista taivaaseen, esi-isien käyttöön. (Chai & Chai 2007, 228-229.) Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa (Kuva 7) tapahtumaa juhlietaan lohikäärmetanssin muodossa, vanhoja kiinalaisen uuden vuoden perinteitä kunnioittaen.



Kuva 7: Lohikäärmetanssia kiinalaisena uutena vuotena (Chinatown Connection 2006).

Ulkomaalaisten ja varsinkin länsimaalaisten näkökulmasta tunnetuimmat juhlaan yhdistetyt asiat ovat erilaiset juhlaparaatit, lohikäärmetanssit ja ilotulitukset, jotka raikuvat ympäri maata koko juhlapyhän ajan (China 2002, 78-79). Lisäksi ruokaa pidetään yhtenä tärkeimmistä juhlan osa-alueista ja jokaisella uskonnolla, kaupungilla ja kylällä onkin omat ruokaerikoisuuksensa, joista ne ovat tunnettuja. Useille köyhille maanviljelijöille kiinalainen uusivuosi saattaa olla jopa ainut ajankohta vuoden aikana, kun he saavat lihaa syödäkseen. Suurimmaksi osaksi kiinalaiset juhlivat vielä tänäkin päivänä kiinalaista uutta vuotta vanhoja perinteitä ja tapoja kunnioittaen. (Chai & Chai 2007, 228-230.) Kiinalaista uutta vuotta vietetään myös yleisenä vapaapäivänä Kiinan rajojen ulkopuolella sijaitsevissa maissa, joissa asuu runsaasti kiinalaisia (China 2002, 78-79).

Kiinalaisen uuden vuoden juhlinta aloitetaan uuden vuoden aattona ja se kestää yleensä seuraavat neljä päivää. Tämän neljän päivän aikana lähes koko maa hiljenee täysin ja vasta viidentenä päivänä osat yrityksistä aloittavat jälleen toimintansa. (China 2002, 78-79.) Juhlariituaalit jatkuvat kuitenkin osan väestön toimesta jopa yli kaksi viikkoa ja tällöin juhlan päätös saavutetaan yleensä 15 päivänä, jolloin vietetään Lantern Festivalia (Chai & Chai 2007, 90). Loma-aikojen pituudet ovat paljolti riippuvaisia yritysten myöntämien lomien laajuuksista. Viikon mittaista lomakautta voidaan kuitenkin pitää suhteellisen vakiona kiinalaisen uuden vuoden aikana, jotta kaikilla kiinalaisilla, jopa siirtotyöläisillä olisi aikaa matkustaa takaisin kotiseuduille perheidensä luo. Tätä viikon mittaista loma-ajanjaksoa kutsutaankin paikallisten keskuudessa myös kultaiseksi viikoksi. (Lau & Kan 2008, 141.)

Toisinaan lomakausi ja sen myötä kertyneet matkaruuhkat ovat venyneet jo kuukauden pituiseksi ajanjaksoksi. Tämä ei ole ihme, sillä kiinalaisen uuden vuoden aiheuttama ihmistulva on ihmisten suurin vuotuinen liike maapallollamme. Kymmenet miljoonat kiinalaiset, joista suurin osa on siirtotyöläisiä maaseuduilta tai opiskelijoita, matkustavat kaupungeista takaisin kotikaupunkeihinsa ja kyliin viettämään juhlapyyhiä perheidensä kanssa. Tätä suurta ihmismassaa liikutetaan joka puolelle maata täyteen ahdetuilla lentokoneilla, junilla, autoilla ja laivoilla. Suosituin matkustusmuoto edellä mainituista on juna ja Kiinan hallitus onkin arvioinut, että noin neljä miljoonaa ihmistä matkustaa junalla päivittäin lomakauden aikana. (Chai & Chai 2007, 227.) Alla olevassa kuvassa (Kuva 8) on kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamaa ihmistulvaa Wuhanin juna-asemalla.



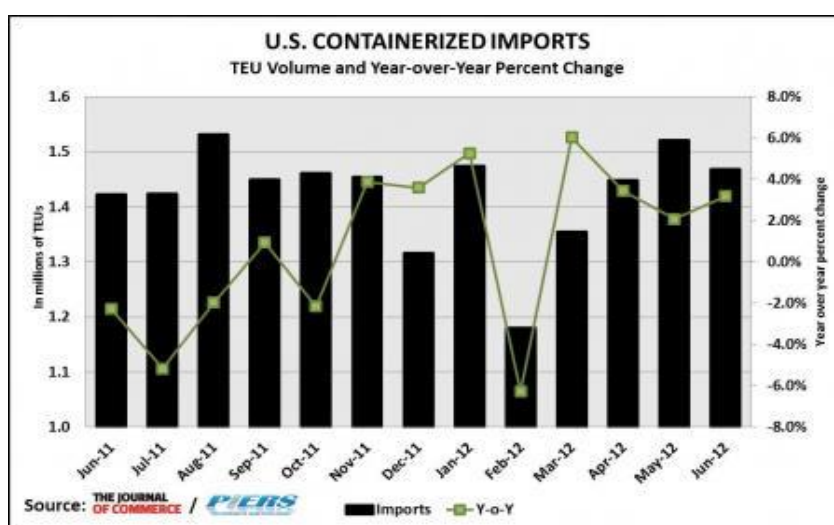
Kuva 8: Ruuhkaa juna-asemalla ennen kiinalaista uutta vuotta (Lunar New Year 2012).

Kiinan talouden siirtymävaiheen alusta eli 1980-luvulta lähtien, paikallisten suhtautuminen kiinalaisen uuden vuoden merkityksellisyyteen on haalistunut vuosittain. Ennen talouden siirtymävaihetta maan tiukasta poliittisesta ilmapiiristä huolimatta, kiinalainen uusivuosi oli tapahtuma, joka yhdisti kansalaiset yhdeksi yhtenäiseksi kansaksi. Nykyään kiinalaisesta uudesta vuodesta on tullut osittain persoonattomampi tapahtuma, sillä vanhat perinteet ovat vuosien vieressä jääneet pienempään rooliin kevätjuhlaa juhlittaessa. Vaikka perinteet tulevat tuskin koskaan häviämään kokonaan osana kansanjuhlaa, niin teknologian kehittymisen myötä television välityksellä lähetettävä uuden vuoden aaton-gaala on jo vahvistanut asemansa uutena kansaa yhdistävänä tekijänä. (Ren 2003.)

Kiinalaisen uuden vuoden seurauksena saattaa liiketoiminnassa ilmentyä odottamattomia ongelmia poikkeuksellisten tapahtumien muodossa. Sowinskin (2010) mukaan vuonna 2010 kiinalaisen uuden vuoden jälkeen tehtaissa tapahtui jotakin epätavallista. Useat siirtotyöläiset, jotka työskentelivät itärannikon tehtaissa työläisinä, eivät palanneet takaisin työpaikoilleen lomakauden päätyttyä. Vastaavasti he jäivät kotiseuduilleen sisämaan maakuntiin tai vaihtoi-

vat työpaikkaa. Kiinalainen uusivuosi on yleensä ainut ajankohta vuodesta, kun siirtotyöläiset palaavat takaisin kotiseuduilleen. Viime vuosien aikana työläisten jääminen kotiseuduille on ollut nouseva trendi kansan keskuudessa. Yhtenä syynä näiden tapahtumien yleistymiseen on ollut tuotannon viimeaikainen siirtyminen maan itärannikolta sisämaan maakuntiin. Tuotannon siirtymisen vuoksi siirtotyöläisten ei enää tarvitse lähteä Kiinan itärannikolle tienamaan elantoaan. He ovat viimein vuosikymmenien jälkeen saaneet mahdollisuuden työskennellä lähempänä kotiseutujaan samaisissa tehtävissä, kuin itärannikon kaupungeissa. (Sowinski 2010.)

Samaisesta ilmiöstä mainitsee myös Zhang (2011) ja samalla hän kuvailee, kuinka tuotannon käynnistyminen olisi mahdollista toteuttaa ilman suurempia ongelmia. Yritykset houkuttelevat siirtotyöläisiä palaamaan juhlapyhien jälkeen takaisin tehtaalle erilaisten kannustimien avulla. Esimerkiksi toiset yrityksistä ovat lupautuneet ostamaan siirtotyöläisille matkaliput, jotta he palaisivat takaisin työpaikoilleen. Osat tehtaista tarjoavat vastaavasti lisäbonusta työntekijöille, jotka viettävät ainoastaan minimivaatimuksen pituisen seitsemän päivän lomajakson. Zhangin (2011) mukaan kiinalaisen uuden vuoden aiheuttama tuotannon hidastuminen viivyttaa tehtaiden ulkomaankaupan tavarantoimituksia. Kiinalainen uusivuosi aiheuttaa vuosittain valtion palvelusektorin ja tehtaiden toiminnan matelemisen tai jopa totaalisen pysähtymisen. Juhlapyhän aiheuttama ihmisten vaellus kotiseuduilleen on vaikutukseltaan maailmanlaajuinen. Tämä on syynä siihen, miksi tänä ajankohtana kansainväliset yritykset ja tuontitoimintaan keskittyneet eurooppalaiset ja amerikkalaiset yritykset joutuvat odottamaan kuukauden toimituksiaan. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4) voidaan huomata, kuinka dramaattisesti vuoden 2012 kiinalainen uusivuosi vaikutti Yhdysvaltain rahtikonttien tuontimäärään juhlapyhän osuessa aikaisin tammikuulle.



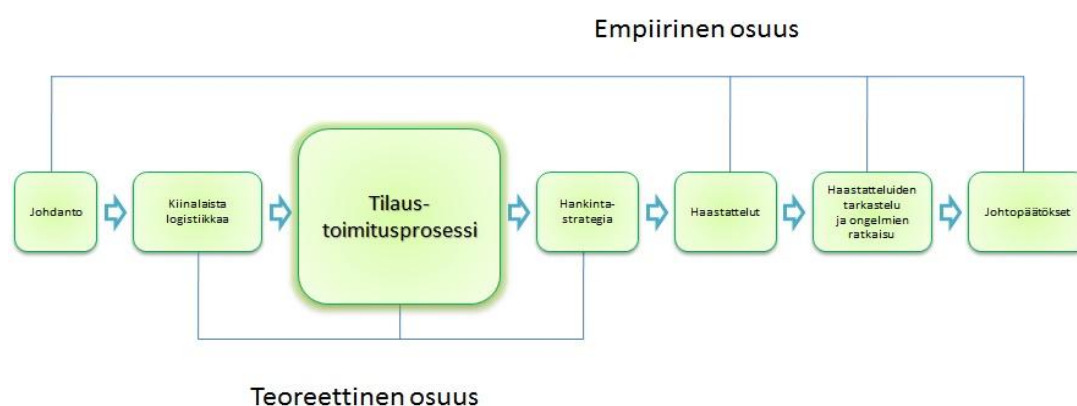
Kuvio 4: Yhdysvaltojen tuontiliikenteen notkahdus kiinalaisen uuden vuoden seurauksena (Moreno 2012).

Toiset yrityksistä eivät kykene ymmärtämään, kuinka maailman tuotannollinen keskus keskeyttää toimintansa kokonaiseksi kuukaudeksi. Kiinassa toimivat yritykset ovatkin saaneet useita valituksia maan ulkopuolisilta toimijoilta tavaravirran katkoksen myötä. Yleensä paikallisilla yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa, kuin sulkea ovensa juhlapyhien ajaksi. Kyseisen ajankohdan aikana ei yksinkertaisesti ole työvoimaa saatavilla, sillä mikään ei estä kiinalaisia matkustamasta kotiseuduilleen perheidensä luokse. Kiinalaisesta uudesta vuodesta johtuva materiaalivirran katkos ei vaikuta ainoastaan asiakkaisiin, jotka ovat välittömässä yhteistyössä paikallisten yritysten kanssa, vaan juhlapyhän vaikutus on havaittavissa myös tilaus-toimitusprosessiin osallistuvien lopullisten kuluttajien kohdalla. Esimerkiksi yritykset tai liikkeet, joiden liiketoiminta perustuu yksinomaan Kiinasta tuotavien halpatuotteiden myyntiin, voivat joutua ahtaalle tavarantoimituksien katkoksen myötä. Pahimmassa tapauksessa yritysten tavarantoimittajat ovat joutuneet siirtämään osan tuotannosta takaisin kotimaahan, jotta toimitukset kiinalaisen uuden vuoden aikana olisivat mahdollisia. (Zhang 2011.)

Vastaavasti Jenningsin (2010) mukaan kiinalainen uusivuosi vaikuttaa suoranaisesti globaaliin toimitusketjuun. Hänen mukaansa kiinalaisen uuden vuoden alkamispäivää voidaan pitää yhtenä tunnetuimpana tuotannon pysäyttäjänä. Tällöin tehtaot sulkevat ovensa, merille laskehtavan rahdin määrät laskevat, kaupankäynti keskeytyy ja lähes koko maan toiminta pysähtyy. Toiset meritse tapahtuvista kuljetuksista peruutetaan lomakauden ajaksi ja satamien kapasiteetti on rajallista. Pahimmat kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamat ruuhkat osuvat viikkoa ennen ja jälkeen juhlapyhien ja tällöin satamat ovat kauttaaltaan tukossa. Ruuhkat voivat pahimmillaan johtaa useiden toimituksien myöhästymiseen. Ennen ja jälkeen kiinalaisen uuden vuoden esiintyviä ruuhkia pyritään lieventämään muun muassa laajentamalla satamapihojen kapasiteettia, hallinnoimalla rahtien ja tuotannon aikatauluja sekä kasvattamalla varastokonttien maksuja. Tarkka tuotannon määräaikojen suunnittelu ja hallinnointi auttavat varmistamaan sen, että toimitusketjuun osallistuvat osapuolet saavat tarvitsemansa tuotteet tarvitsemaansa aikaan.

3 Tilaus-toimitusprosessi

Tilaus-toimitusprosessi-luvussa syvennyttään prosessin sisältöön. Osuuden tarkoituksena on selventää lukijalle määritelmän keskeisin sisältö. Luvussa avataan, mitä tilaus-toimitusprosessin välillä kulkevilla tieto-, materiaali- ja pääomavirroilla tarkoitetaan. Tässä luvussa tarkemman tarkastelun kohteeksi valittiin tilaus-toimitusprosessin sisältämä tilausprosessi. Tämä yksi tilaus-toimitusprosessin keskeisimmistä toiminnoista valittiin tarkasteltavaksi, koska kiinalaisen uuden vuoden kaltaiset poikkeukselliset ajankohdat tulevat siihen mitä luultavimmin radikaalisimmin vaikuttamaan.



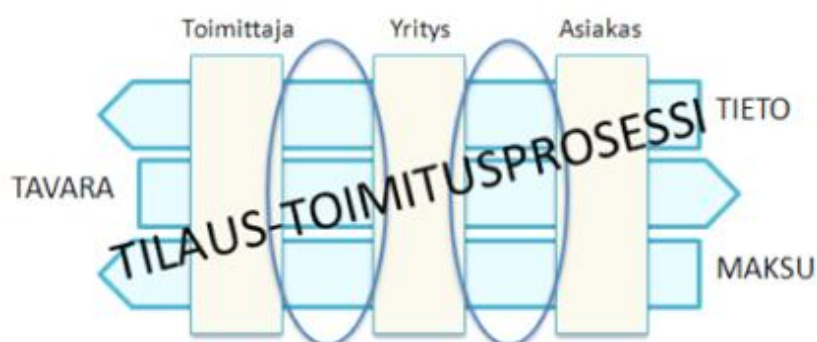
Kuvio 5: Tutkielman eteneminen.

Perättäin suoritettavia tai tapahtuvia toimenpiteitä kutsutaan prosessiksi. Prosessi on sarja tiettyjä toimenpiteitä, jotka muodostavat tuloksen. Prosessi-sanan käyttäminen merkitsee yleensä tapahtumisen tai suorittamisen olevan samankaltaista. Tilaus-toimitusketjua voidaan pitää prosessina, sillä siihen osallistuu yrityksen sisällä monen eri tason ja vastualueen henkilöstöä. Näin ollen puhuttaessa tilaus-toimitusketjusta, voidaan yhtä hyvin puhua tilaus-toimitusprosessista. Sakki on määritellyt tilaus-toimitusketjun seuraavasti: ”Tilaus-toimitusketju on kolmesta tai useammasta osapuolesta koostuva ryhmä yrityksiä, joiden keskinäinen vuorovaikutus liittyy tavarantoimituksiin, palvelusuorituksiin, tiedon vaihtoon ja rahaliikenteeseen. Osapuolten erikoistunutta osaamista ja ammattitaitoa tarvitaan tavaroiden hankkimiseen tuottajilta ja niiden toimittamiseen asiakkaille, mutta osapuolten välillä ei tarvitse olla yhteistä suunnittelua tai ohjausta.”. (Sakki 2009, 14-15.)

Tilaus-toimitusketju toimii yhdistävänä tekijänä, joka sitoo kyseiseen prosessiin osallistuvat yritykset tai tahot, aina raaka-ainetoimittajista loppukuluttajiin asti. Nämä osapuolet verkottuvat toisiinsa tilaus-toimitusketjuun sisältyvien toimintojen kautta. Prosessiin osallistuvien tahojen lukumäärä määräytyy aina toimitusketjukohtaisesti. Yleisesti suoranaiseen toimitusketjuun voi sisältyä esimerkiksi kolme osapuolta, kuten tavarantoimittaja, yritys ja asiakas.

Jokaisen yrityksen voidaan laskea toimivan asiakkaan ja toimittajan asemassa, sillä hankkiesaan materiaaleja toimittajilta yritykset toimivat asiakkaina ja vastaavasti toimittajina, myydessään niitä eteenpäin kolmansille osapuolille. Parhaimman mahdollisen lisäarvon tuottamiseksi jokaiselle ketjun osapuolelle ja varsinkin asiakkaalle, tulee ketjua tarkastella kokonaisuutena ja kehittää jatkuvasti osapuolien välistä yhteistyötä. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 123; Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2002, 25.) Edellä mainitun suoranaisten toimitusketjun lisäksi on olemassa lähes loputon määrä eri variaatioita tilaus-toimitusprosessiin sisältyvien osapuolien koostumuksista. Esimerkiksi laajentuneen toimitusketjun kohdalla toimittajalla voi olla oma toimittaja ja asiakkaalla edelleen oma asiakas. Vastaavasti äärimmäisen laajan toimitusketjun kohdalla prosessin eri vaiheeseen liittyviä osapuolia voi esiintyä vielä huomattavasti enemmän. (Bowersox, Closs & Cooper 2002, 53; Lysons & Farrington 2006, 94.)

Tilaus-toimitusprosessissa erilaiset tieto-, tavara- ja maksuvirrat liikkuvat prosessiin osallistuvien toimijoiden välillä, joko yhdensuuntaisesti tai tietyissä tapauksissa kaksisuuntaisesti. Tilaus-toimitusprosessi käynnistyy asiakkaan tilauksesta. Tilauksesta lähtien erilaiset tietovirrat alkavat kulkea yrityksen kautta tavarantoimittajille. Tietovirtoja pidetään erityisen tärkeinä, sillä niiden avulla liikkuu kaikki tarpeellinen osapuolien välinen informaatio edestakaisin toimijoiden välillä. Tavarantoimittajilta käynnistyvät tavaravirrat, jotka liikkuvat yritykselle ja tätä kautta aina tilauksen tehneille asiakkaille asti. Tilaus-toimitusprosessiin sisältyy paljon erilaista osapuolien välistä kommunikointia ja näin ollen ainakin puolet prosessin työstä on hallinto- ja toimistotyötä. (Hokkanen ym. 2004, 14-15; Sakki 2009, 21.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 6) on kuvattu yksinkertaisen selkeä versio tilaus-toimitusprosessista. Kuvioista voidaan havaita prosessissa kulkevat kolme oleellisinta virtaa. Tieto-, tavara- ja maksuvirrat kulkevat prosessiin osallistuvan toimittajan, yrityksen ja asiakkaan välillä.



Kuvio 6: Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22).

3.1 Tieto-, tavara- ja maksuvirrat

Tietovirrasta suurin osa on hankinta- ja asiakastilauksia, mutta sitä tarvitaan lisäksi eri vaiheissa tapahtuviin suunnitteluihin ja ennustamiseen. Ajankohtaisen ja paikkansa pitävän tiedon ansiosta osapuolet välttävät todennäköisemmin ylimääräiset ongelmat, joita huonon tiedonkulun synnyttämänä esiintyy turhan varastoinnin, virrehankintojen sekä näihin liittyvän ostotyön ja kuljettamisen kuluina. Vaikka tiedon kulkemisen suunta on pääasiassa asiakkailta yrityksille ja siitä edespäin tavarantoimittajille, tulisi tiedon virtauksen olla osittain kaksisuuntaista. Näin ollen voidaan ehkäistä ongelmia ja tehostaa koko prosessin toimintaa. Tavaravirralla tarkoitetaan tavaroiden fyysistä kuljettamista ja varastointia. Pääasiassa tavaravirran voidaan luokitella kulkevan toimittajilta asiakkaille, mutta päinvastaista virtausta tapahtuu esimerkiksi palautuksien ja kierrätyksien muodossa. Tavaravirrasta aiheutuu yrityksille huomattavia kustannuksia kuljetuksien ja varastoinnin muodossa. Tavaravirran laadukas ja tehokas toiminta edellyttää täsmällisyyttä, oikea-aikaista toimitusta, virheettömyyttä ja luotettavuutta. Rahavirta kulkee asiakkaalta yritykselle ja tästä edespäin tavarantoimittajalle. Maksuliikenteen tehokas toiminta on sidoksissa yrityksen kannattavuuteen, joten sen nopea kierto on tärkeää. Rahavirtaan liittyy siis muutakin kuin maksu toimitetuista tavaroista. Oikein suunnitellun ja toteutetun rahavirran avulla, voidaan liiketoimintaan tarvittavan pääoman määrää pienentää. (Bowersox yms. 2002, 44-46; Sakki 2009, 22-23.)

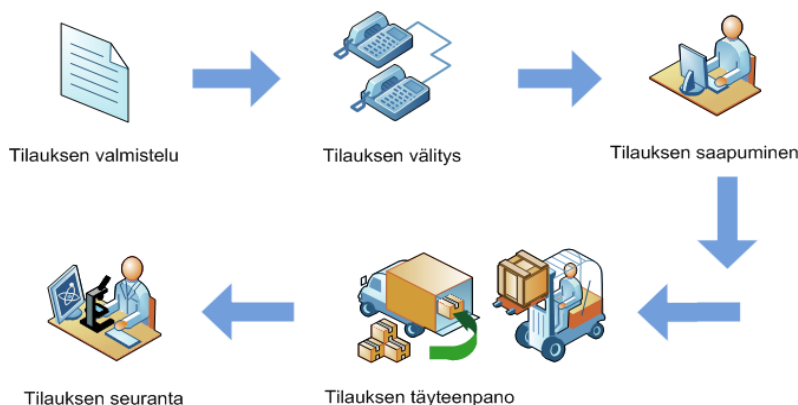
3.2 Kokoava ja hajautuva logistiikkaprosessi

Puhuttaessa logistisesta prosessista, joka on osa jokaisen teollisuuden alan liiketoimintaa, voidaan termi jakaa kahteen eri kokonaisuuteen, kokoavaan ja hajautuvaan logistiikkaprosessiin. Projektitoiminnassa ja yksittäisvalmistuksessa voidaan puhua kokoavasta logistiikasta. Näissä tapauksissa asiakastilaus on projektin käynnistäjä ja vasta tämän jälkeen seuraa raaka-aineiden ja osien tilaus sekä valmistaminen. Kokoavassa logistiikkaprosessissa osapuolien välillä kulkeva tietovirta on tärkeää, sillä asiakkaan vaatimuksen mukaista tuotetta ei voida valmistaa tai tietyissä tapauksissa edes suunnitella ennen tilauksen vastaanottamista. Kokoavassa logistiikkaprosessissa kuljettamisen ja varastoinnin merkitykset ovat vähäisempiä. Projektistä lähtöisesti toimivissa yrityksissä tuote saattaa käydä yrityksen tiloissa ainoastaan laaduntarkistamisvaiheessa. Vastaavasti kun puhutaan tukkukaupasta tai kappale-tavarateollisuudesta, voidaan huomata logistisen prosessin olevan kaksivaiheinen, jossa kokoavan vaiheen jälkeen ilmenee hajautuva logistiikka. Tällöin valmistaja tai maahantuoja hajauttaa tavarat markkina-alueelle. Yleensä tuotteet ovat niin sanottuja vakiotuotteita ja niiden on tarkoitus olla mahdollisimman tehokkaasti asiakkaan saatavilla. Hajautuvassa logistiikassa eli jakelussa tavaroiden ohjaus, tiedonsiirto, kuljettaminen ja varaston kiertonopeus ovat keskeisimpiä prosessin osa-alueita. Hajauttavassa logistiikkaprosessissa varastoinnin huolellisen ja tehokkaan toiminnan suunnittelu on erityisen tärkeää. (Gourdin 2002, 128-129; Sakki 2009, 17.)

Tilaus-toimitusprosessia ei siis voida soveltaa kaikissa yrityksissä samalla tavalla. Prosessia pitää mukauttaa sen mukaan onko kyseessä esimerkiksi varastoiva vai projektitoimintaan keskittyvä yritys. Teollisen valmistustoiminnan tai kaupallisen varastosta myyntiä harjoittavan yrityksen kohdalla tilaus-toimitusprosessi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen: saapuvaan prosessiin, varastointiin ja lähtevään prosessiin. Vastaavasti yritys, jonka toiminta on projektimaista muistuttaen agentuuritoimintaa, toteuttaa tuotesuunnittelun ja myyntityön omilla resursseilla, mutta tuotteen valmistuksen hoitaa alihankintana toinen yritys. Syväällisesti tarkasteltuna projektitoiminnastakin löytyvät saapuva prosessi-, varastointi- ja lähtevä prosessivaiheet, mutta niiden sisällöt ovat erilaisia varastotoimintaa harjoittavien yritysten toimintaan verrattuna. (Sakki 2009, 51-52.)

3.3 Tilaustoiminta

Tilausprosessi voidaan esittää sarjana useita toimintoja, jotka sisältyvät asiakastilauksykliin. Se sisältää tilauksen valmistelun, lähettämisen, käsittelyn, täyttämisen ja tilaraportoinnin. Kuhunkin toimenpiteeseen kuluva aika on pituudeltaan vaihteleva ja samalla sidoksissa tilauksen sisältöön ja ominaisuuksiin. Tilausprosessi vaihtelee eri toimialoilla ja toimintatavoilla toimivien yritysten välillä vaihtelevin määrin. Esimerkiksi vähittäismyyntiä koskeva tilausprosessi on mitä todennäköisimmin osittain erilainen kuin teollisuuskaupan tilausprosessi, tietenkin aina yksittäisistä tapauksista riippuen. (Ballou 2004, 131; Benton 2010, 67.) Tilausprosessin hallintaa ja jatkuvaa kehittämistä voidaan pitää tärkeänä toimenpiteenä organisaatiossa. Esimerkiksi tilauksen vastaanotosta toimitukseen kuluva aika on erittäin tärkeä hallinnon kohde. Nykyään lyhyet läpimenoajat ovat tärkeä osa-alue yritysten kilpaillessa asiakkaista. Läpimenoajan lisäksi, vähintään yhtä tärkeänä asiana voidaan pitää tilausprosessin luotettavuutta kokonaisuudessaan. (Christopher 1998, 158.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 7) on kuvattu tilausprosessi yksinkertaistettuna kokonaisuutena.



Kuvio 7: Tilausprosessin tyypillisimmät vaiheet (Ballou 2004, 132).

Tilausprosessi käynnistyy aina tilauksen valmistelulla. Tilauksen valmistelulla tarkoitetaan toimintaa, jossa otetaan selvää tuotteesta tai palvelusta sekä siihen liittyvistä tarpeellisista informaatioista. Samalla voidaan jo muodollisesti tehdä tietynlainen ostopäätös hankinnasta. Tilauksen valmistelu saattaa sisältää muun muassa asianmukaisen myyjän määrittelemisen ja kanssakäymisen hänen kanssaan, varaston saatavuuden tarkastamisen, kommunikation puhe- limitse toimipisteen myyjän kanssa tai verkkokaupassa tapahtuvaa tuotetarkastelua. Tilauksen valmisteluvaiheessa teknologian kehitys on ollut suurena apuna ja se onkin vienyt prosessin vaiheen toimintoihin kehittyneemmälle tasolle. (Ballou 2004, 131-132.)

Prosessin seuraava vaihe on tilaustietojen lähettäminen. Se sisältää tiedonsiirron tilaajalta pisteeseen, jossa tilaus vastaanotetaan ja käsitellään. Tilaustietojen lähettäminen voidaan suorittaa joko manuaalisesti tai elektronisesti. Manuaalinen lähetys voi sisältää postitse tapahtuvan lähetyksen tai fyysisesti toimitettavat lähetykset, jotka toimitetaan suoraan tilauksen käsittelyn käsiteltäviksi. Elektroninen tapa tilaustietojen lähettämisessä on nykyään suosittua ja vaivatonta. Elektronisen tilauksien toimitustavan myötä toiminta on nopeampaa, turvallisempaa, luotettavampaa ja halvempaa. Tilauksen käsittely käsittää monia tehtäviä, jotka tapahtuvat ennen tilauksen todellista täyttämistä. Seuraavaksi mainitaan näistä kuusi yleisintä. Ensimmäiseksi on tilaustiedon tarkkuuden tarkistaminen, kuten tuotenumero, määrä ja hinta. Toiseksi on tarkistettava pyydettyjen tavaroiden saatavuus. Kolmanneksi on tuotettava tarvittaessa tarpeelliset tilauksen peruuntumisdokumentit. Neljänneksi tulee tarkistaa asiakasluoton tilanne. Viides kohta on varmuuskopiointi tilaustiedoista ja kuudenneksi on laskutus. Edellä mainitut tehtävät ovat välttämättömiä, sillä tilauspyyntötiedot eivät aina ole muodossa, joissa niiden pitäisi olla tulevissa prosessin vaiheissa. Reagoimalla tässä vaiheessa tilausten sisältöön, varmistetaan prosessin jatkuvuus ilman ongelmia. (Ballou 2004, 131-134.)

Tilausten täytäntöönpanovaihe koostuu fyysisistä toimenpiteistä, joita ovat tavaroiden hankinta varastosta, tuotannosta tai ostopisteestä, tavaroiden pakkaaminen kuljetusta varten, lähetyksen aikataulun suunnittelu ja toteutus toimitusta varten sekä tarvittavien kuljetusdokumenttien valmistelu. Suurin osa näistä toimenpiteistä saattaa tapahtua samaan aikaan tilauksen käsittelyn kanssa prosessin tehostamiseksi ja nopeuttamiseksi. Yrityksen tulee asettaa tietyt säännöt, joiden mukaan tilaukset suoritetaan. Näin ollen toiminnasta saadaan tehokasta ja välttyään ylimääräiseltä vaivalta. Tilausten priorisointiin on olemassa erilaisia ohjeita, joista voi olla apua tilaustoiminnan kehittämiseksi. Tilauksen tilanneseurauksivaiheessa, on tarkoituksena pitää asiakas tietoisena kaikista tarpeellisista tilausprosessiin liittyvistä aikataulullisista muutoksista ja ongelmista. Käytännössä tämä sisältää tilauksen seuraamista koko asiakastilausprosessin läpi ja mahdollisesti tiedotusta asiakkaalle, missä vaiheessa asiakastilausprosessiä tuote kulkee ja milloin se on saatavilla. (Ballou 2004, 135-136.)

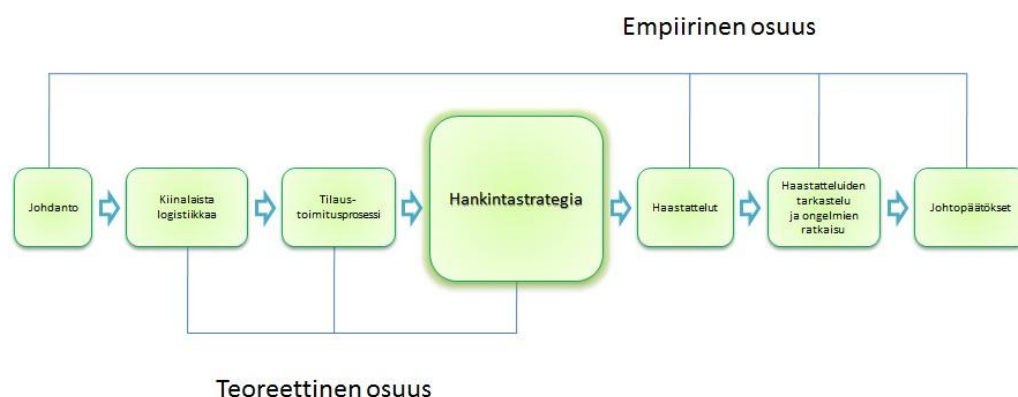
Tilaustoimenpiteet saattavat vaihdella huomattavasti erilaisilla toimivien yritysten välillä. Suurin merkitys on luultavasti sillä, onko yrityksen tilaustoiminta varastolähtöistä, vai projektilähtöistä. Esimerkiksi projektilähtöisessä toiminnassa yrityksen on lähes mahdotonta tehdä tilauksia, ennen kuin kyseisen projektin sisältö on sovittu kokonaisuudessaan. Tavarantoimituksen määräytyy siis suurimmaksi osin asiakkaan yhteydenotosta ja vasta tällöin projekti polkaistaan virallisesti käyntiin. Näin ollen projektinäkökulmasta yrityksissä ei välttämättä ole varastoa lainkaan tai mikäli on, niin sitä voidaan pitää hyvin minimaalisena, verrattuna varastolähtöisten yritysten toimintaan. (Sakki 2009, 17, 51-52.) Toisin kuin projekteissa, varastolähtöisessä toiminnassa ennakoiminen on mahdollista. Varastolähtöisessä toiminnassa varastojen täydentämiseen on normaalisti kaksi vaihtoehtoa, tilauspistemenetelmä tai tilausvälin menetelmä. Tilausvälin menetelmässä varastoja täydennetään tietyn, ennalta määrätyn väliajoin. Tätä valvotaan seuraamalla varastojen muutoksia määrävälillä, esimerkiksi kerran viikossa. Tilausvälin menetelmässä tilausmäärän suuruus on tilauksittain muuttuva ja täten tarkasti huomioon otettava tekijä. (Sakki 2003, 101-103.)

Vastaavasti tilauspistemenetelmässä tilaukset tehdään, kun varastomäärä on saavuttanut jonkin tietyn ennakkoon määrätyn rajan eli tilauspisteen. Menetelmässä tilausmäärä pysyy yleensä vakiona, mutta tilaaminen tapahtuu vaihtelevin väliajoin. Varaston saavuttaessa tilauspisteen, tulee varastossa olla tuotteita jäljellä niin paljon, että sitä normaalin toimitusajan mukaan kyetään hankkimaan lisää. Jos menekki on suunnitellun mukaista ja asiat menevät muutenkin suunnitellusti, tilauksen saapumishetkellä yrityksellä on vielä varmuusvaraston verran tuotteita varastossa. Mikäli toimitusajan aikana sattuu jotain odottamatonta, voidaan toiminta turvata tämän varmuusvaraston avulla. Yritykselle sopivan tilauspisteen määrittämistä varten, sen tulee olla tietoinen kolmesta asiasta: tilauksen tekemiseen ja tavarantoimitukseen kuluva ajasta eli hankinta-ajasta, menekistä hankinta-aikana sekä varmuusvaraston suuruudesta, joka pitää arvioida muun muassa menekin vaihteluiden ja tavarantoimitajan toimitusvälin pituuden mukaan. (Sakki 2003, 101-103.)

Tilauspiste- ja tilausväli menetelmän lisäksi, on olemassa myös kolmas vaihtoehto, joka on näiden kahden edellä mainitun yhdistelmä. (Sakki 2003, 101.) Yritykselle ei riitä ainoastaan tieto siitä, milloin täydennystilaus tulee tehdä. On myös tiedettävä tarkka tilattavien tuotteiden lukumäärä. Aikaisemman kulutuksen huomioiminen ei ainoastaan riitä, vaan yrityksen on kyettävä ennakoimaan mahdollisimman tarkasti myös tuleva kulutus. Erilaisia kulutusennusteita voidaan laatia erilaisten matemaattisten ja tilastollisten laskelmien pohjalta tehtyjen ennustemallien avulla. Lähtökohdaksi ennustemalleissa on aikaisempi menekki, jonka perusteella lasketaan ennusteet tuotteille. Näissä tapauksissa on kysymyksessä yleensä lyhyen aikavälin, eli 1-3 kuukauden ennusteet, jotka ulottuvat vain hankinta-ajan verran eteenpäin. (Sakki 2003, 105.)

4 Hankintastrategia - Kraljicin nelikenttäänalyysi

Hankintastrategia-luvussa selvennetään niitä strategisia perusteita, joita hyödyntäen yritykset kykenevät toteuttamaan hankintatoimintonsa mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Luvussa esitetyn nelikenttäänalyysin avulla yritys kykenee vertailemaan hankintatoimintojensa nykytilannetta ja havaitsemaan mahdollisia, potentiaalisia muutoskohtia toiminnassaan. Analyysia voidaan myös hyödyntää yrityksen suunnitellessa tai kehittäessä yhteistyötään ulkomaisten yritysten, kuten esimerkiksi tässä opinnäytetyössä tarkasteltavien Kiinassa toimivien tavarantoimittajien kanssa. Nelikenttäänalyysin pohjalta yritykset voivat pohtia ja vertailla kiinalaisten tavarantoimittajien ja yritysten välisen toimitusketjun tilannetta. Tarkemman tarkastelun myötä yritykset voivat analysoida nykyisten toimittajiensa sopivuutta omaan liiketoimintaansa. Neljännen luvun jälkeen lukijalla on näkemys kaikista opinnäytetyössä käsiteltävistä teoreettisista asioista erillisinä osuuksina ja näin ollen lukija voidaan johdattaa opinnäytetyön seuraavaan vaiheeseen, jossa kaikki edellisissä luvuissa käsitellyt asiat ilmenevät samassa yhteydessä empiirisen osuuden luvuissa.

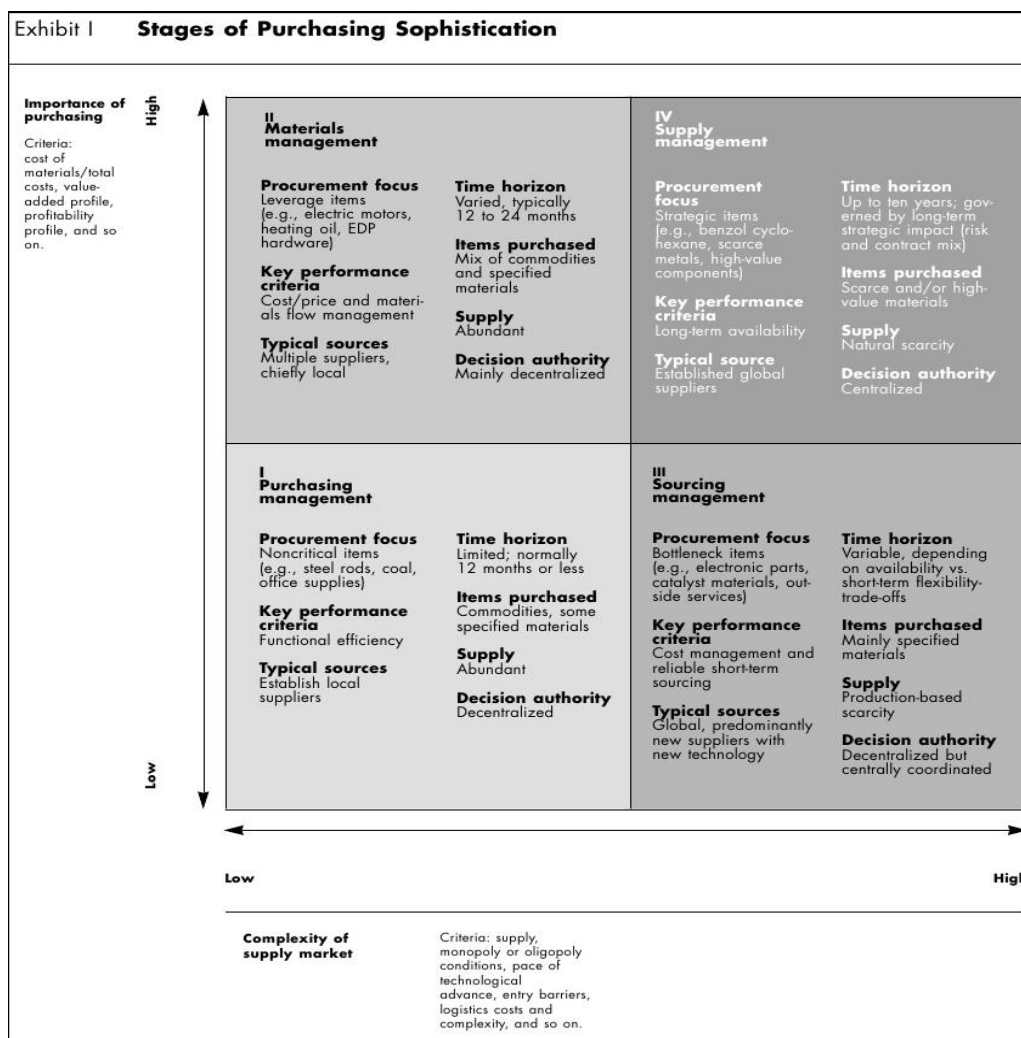


Kuvio 8: Tutkielman eteneminen.

Peter Kraljicin (1983) Harvard Business Review -julkaisussa esitetyn hankintastrategiamallin tavoitteena on antaa yrityksille avaimet tunnistaa hankintatoimintojen heikkouksien laajuudet ja mahdollisuuden hoitaa ne tehokkaimmiksi oikeaoppisen strategian avulla. Nykyään uhat luonnonvarojen ehtymisestä ja raaka-aineiden niukkuudesta, poliittisista vaihdoksista ja hallituksen puuttumisesta markkinoiden kulkuun sekä tehostuneesta kilpailusta ja jatkuvasta teknologian muutoksesta, ovat ajaneet yritykset tilanteeseen, jolloin toimintaa ei voida pitää yhtä ennakoituna ja tasapainoisena kuin aikaisemmin. Varmistuaakseen jatkuvan edullisesta ja tehokkaasta tuotteiden saannista, hankintaa ei voida enää pitää vain yhtenä erillisenä osana yrityksen toimintaa. Nykyajan markkinoilla sitä on seurattava ja toteutettava osana strategista toimitusketjua. Markkinoiden kehittyessä jatkuvasti yhä kilpailullisemmaksi, tulee toimitusketjun strategisen johtamisen merkitys kasvamaan entisestään. (Kraljic 1983, 109-110.)

Yrityksen tarve hankintastrategialle on riippuvainen kahdesta muuttujasta. Ensimmäinen on ostamisen strateginen tärkeys, jossa kriteereinä toimivat raaka-aineiden ja materiaalien hinnat, kokonaishinta, lisäarvon lisääminen, kannattavuus tai jokin muu vastaavanlainen tekijä. Toisena muuttujana voidaan pitää hankinnan ongelmallisuutta markkinoilla. Tässä voi olla kyse tarjonnan niukkuudesta, jatkuvasta teknologian kehittymisestä ja materiaalin korvaamisesta, logistisista kustannuksista tai monimutkaisuuksista sekä monopoli- tai oligopolitapauksista. Arvioitaessa yrityksen tilannetta näiden kahden muuttujan avulla, voidaan määritellä yritykselle sopivin hankintastrategia ostovoiman hyödyntämiseksi ja riskien vähentämiseksi. Yritys voi havaita uusia houkuttelevia vaihtoehtoja, vakavia heikkouksia tai molempia edellä mainituista arvioidessaan toimintaansa seuraavien kysymysten perusteella: Hyödyntääkö yritys mahdollisuudet yhtenäistää toimintansa eri osastojen ja tytäryhtiöiden kanssa? Voiko yritys välttää odotettavissa olevat toimitusongelmat ja keskeytykset? Kuinka suuri riski on hyväksyttävissä? Kumpi, tehdä itse- vai ostaa -politiikka antaa paremman tasapainon kuluille ja joustavuudelle? Missä määrin yhteistyö tavarantoimittajien tai jopa kilpailijoiden kanssa vahvistaisi pitkänaikavälin toimitussuhteita tai hyödyntäisi jakamalla resursseja? (Kraljic 1983, 110.)

Monet yritykset ovat käyttäneet nelikenttäanalyysia lähestymistapana suunnitellessaan toimintastrategiaansa, minimoidakseen toimituksen haavoittuvuutta ja maksimoidakseen potentiaalisen ostovoimansa. Lähestymistapa on antanut yrityksille yksinkertaisia, mutta tehokkaita tapoja kerätä tietoa kohdemarkkinoista ja yrityksistä. Yritykset ovat saaneet myös uusia lähestymistapoja tulevien tarjontaskenaarioiden ennustamiseen ja ostoehdokkaiden kartoittamiseen sekä yksilöllisen hankintastrategian kehittämiseksi kriittisille tavaroille ja materiaaleille. Analyysin aluksi yritys luokittelee kaikki ostetut materiaalit tai tuotteet tuottavuuden ja hankintariskien mukaisesti. Seuraavaksi yritys analysoi hankintamarkkinat näille materiaaleille. Tämän jälkeen se määrittelee kokonaisvaltaisen strategisen hankinta-asemansa. Ja viimeiseksi se kehittää materiaalistrategiat ja toimintasuunnitelmat. (Kraljic 1983, 112.) Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 9) on alkuperäinen Kraljicin (1983) nelikenttäanalyysimalli.



Kuvio 9: Kraljicin nelikenttäänalyysi (Kraljic 1983, 111).

4.1 Tuotteiden luokittelu

Ensimmäisessä eli tuotteiden luokitteluvaiheessa, yritys määrittelee hankkimansa tuotteen tuottovaikutuksia ostomäärän, kokonaishankinnan prosentuaalisen osuuden tai tuotteiden laadun ja liiketoiminnan kasvun vaikutuksien mukaan. Hankinnan riskit arvioidaan saatavuuden, toimittajien määrän, kilpailukykyisen kysynnän, valmistaa vai ostaa mahdollisuuksien sekä varastointi riskien ja mahdollisten korvaavien tuotteiden mukaan. Näitä kriteerejä käyttäen yritys lajittelee kaikki ostamansa tuotteet seuraaviin kategorioihin: Strategiset tuotteet (korkea tuottavuus, korkea toimitusriski), pullonkaulat tuotteet (pieni tuottavuus, korkea toimitusriski), volyymituotteet (korkea tuottavuus, pieni toimitusriski) ja ei kriittiset tuotteet (pieni tuottavuus, pieni toimitusriski). Tuotteiden sijoittelussa voidaan käyttää apuna abc-analyysia, jolloin strategisiin- ja volyymituotteisiin luokitellaan tuotteet, joista kertyy 80 prosenttia hankintojen arvosta. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 10) on tuotteiden lajittelumallinnusta. (Kraljic 1983, 112.)

Exhibit II Classifying Purchasing Materials Requirements			
Procurement focus	Main tasks	Required information	Decision level
Strategic items	Accurate demand forecasting. Detailed market research. Development of long-term supply relationships. Make-or-buy decisions. Contract staggering. Risk analysis. Contingency planning. Logistics, inventory, and vendor control.	Highly detailed market data. Long-term supply and demand trend information. Good competitive intelligence. Industry cost curves.	Top level (e.g., vice president, purchasing).
Leverage items			Medium level (e.g., chief buyer).
Bottleneck items	Volume insurance (at cost premium if necessary). Control of vendors. Security of inventories. Backup plans.	Medium-term supply/demand forecasts. Very good market data. Inventory costs. Maintenance plans.	Higher level (e.g., department heads).
Noncritical items			Lower levels (e.g., buyers).

Kuvio 10: Ostojen luokittelua (Kraljic 1983, 112).

Kaikki neljä kategoriata vaativat hankintoihin erilaisia lähestymisnäkökulmia, joiden monimutkaisuudet ovat suhteessa strategiisiin vaikutuksiin. Esimerkiksi päätökset pullonkaulatuotteisiin saattavat vaatia erityisiä markkina-analyysseja ja päätösmallien käyttämistä, jotta luokittelemiselle saadaan tarvittava tarkkuus. Vastaavasti volyymituotteissa saatetaan joutua arvioimaan toimintaa erilaisten myyjä- ja arvoanalyysien sekä hintojen ennustamisen ja päätösmallien avulla. Ei-kriittisten tuotteiden kohdalla saattaa puolestaan vain yksinkertaiset markkina-analyysit ja varaston optimointimallit olla tarpeellisia. Eri kategorioiden tuotteita tulee analysoida, tarkkailla ja päivittää jatkuvasti, sillä ne ovat suorassa yhteydessä markkinoiden ainisille muutoksille. (Kraljic 1983, 112.)

4.2 Markkina-analyysi

Toisessa eli markkina-analyysivaiheessa, yritys vertailee tavarantoimittajiensa neuvotteluvaihtoa omiin vahvuuksiinsa asiakkaana. Yritys kartoittaa toimittajamarkkinat järjestelmällisesti arvioimalla strategisten materiaalien saatavuudet niin laadun ja määrän, kuin myös toimittajien vahvuksien kannalta. Tämän jälkeen yritys analysoi omat tarpeensa ja toimitusketjun vaiheet, saadakseen haluamansa toimitusehdot. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 11) on esitetty toimittajan ja yrityksen vastakkainasettelua vahvuksien mukaan. Seuraavaksi avataan selkeyden vuoksi hieman tarkemmin muutamaa kuviossa esiintyvää kriteeriä. (Kraljic 1983, 112.)

Exhibit III Purchasing Portfolio Evaluation Criteria		
	Supplier strength	Company strength
1	Market size versus supplier capacity	Purchasing volume versus capacity of main units
2	Market growth versus capacity growth	Demand growth versus capacity growth
3	Capacity utilization or bottleneck risk	Capacity utilization of main units
4	Competitive structure	Market share vis-à-vis main competition
5	ROI and/or ROC	Profitability of main end products
6	Cost and price structure	Cost and price structure
7	Break-even stability	Cost of nondelivery
8	Uniqueness of product and technological stability	Own production capability or intergration depth
9	Entry barrier (capital and know-how requirements)	Entry cost for new sources versus cost for own production
10	Logistics situation	Logistic

Kuvio 11: Markkina-analyysi (Kraljic 1983, 114).

Vertaillessa toimittajan kapasiteetin käyttöastetta kohdassa kolme, kriteeri ilmaisee riskin hankintojen pullonkaulalle eli ruuhkautumiselle. Jaksottaisen nousukauden aikana, toimittajien tuotannon toimiessa esimerkiksi 90 prosentin kapasiteetilla, mahdollisuus pullonkaulan toteutumiselle strategisten tavaroiden toimittamisessa on erityisen korkea. Toisin sanoen jos kysyntä kasvaa todella korkeaksi ja toimittajan tarjonnan kapasiteetti ei riitä vastaamaan kysynnän määrään, on olemassa riski, että yritys jää ilman toimitusta. Toimittajan kriittisen pisteen vakautta käytettäessä vertailupisteinä kohdassa seitsemän, voi yritys tehdä tärkeitä havaintoja. Esimerkiksi toimittaja, joka saavuttaa kriittisen pisteen alle 70 prosentin kapasiteetin käyttöasteella voi lopulta toimittaa alemmilla kustannuksilla kuin toinen toimittaja, jonka kriittinen piste on 80 prosentin käyttöasteessa. Vastaavasti samaisesta syystä ensimmäinen toimittaja voi osoittautua paremmaksi neuvottelijaksi, sillä se voi helpommin lykätä neuvotteluita ja hyväksyä kapasiteetin vajaakäytön. (Kraljic 1983, 113.)

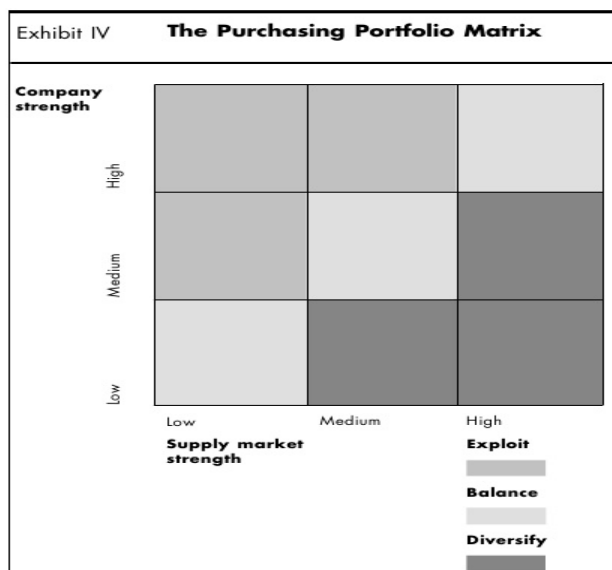
Vertailun kohteena kohdassa kahdeksan on toimittajien tuotteiden ainutlaatuisuus, jolla tarkoitetaan esimerkiksi tuotteita, jotka käsittävät tai koostuvat luonnon resurssien niukkuudesta, korkean teknologian kehittyneisyydestä tai markkinoille pääsyn vaikeudesta johtuvista ominaisuuksista tai kokonaisuuksista. Tuotteen ollessa ainutlaatuinen, vaihtoehtoisten lähteiden tai toimittajien ilmaantuminen markkinoille on huomattavasti epätodennäköisempää.

Täten on hyvin epätodennäköistä, että toimittajien välinen kilpailu pakottaisi toimittajat erilaisiin kustannussäästöihin. Kohdassa kolme mainitussa yrityksen päätuotantoyksiköiden kapasiteetin käyttöasteen vaihteluissa, yritys voi arvioida toimituksen sisäänrakennetun joustavuuden edellisten kysynnän vaihtelujen perusteella. Nämä vaihtelut ovat voineet johtua erilaisista myyntistrategioista ja promotioista, muutoksista tilauskannassa tai yleisestä talouden tilanteesta. Yrityksen suunnitelmassa merkittävää laajennusta tai aggressiivista myyntistrategiaa tuoteketjuun, missä materiaali ja raaka-aine toimitukset ovat tiukkoja tai tavarantoimittajien kapasiteetit täydessä käytössä, mahdolliset korkeammat materiaalivaatimukset voidaan kattaa ainoastaan lisämaksujen avulla. Vastaavasti tämän myötä tuoteketjun ennustetut voitot voivat laskea. (Kraljic 1983, 113.)

Tarkastellessa kohtaa seitsemän voidaan todeta, mitä korkeammat ovat tuotteiden toimittamattomuudesta tai riittämättömästä laadusta johtuvat mahdolliset kustannukset ja mitä suuremmat riskit ne aiheuttavat, sitä vähemmän yrityksellä on vapauksia nopealle toimittajalähteiden vaihtamiselle tai neuvotteluiden ja sopimuksien viivyttämiselle. Vaikka nämä kustannukset vaikuttavat tarpeellisille varastotasolle ja varmuusvarastoihin, niin enimmäkseen ne vaikuttavat kuitenkin tuotantoon. Esimerkiksi toimittajan vaihtaminen voi olla tarpeellista, yrityksen halutessa muuttaa tuotantoprosessiaan. Tällaisten muutosten kustannukset voivat olla esteenä tapauksissa, joissa materiaalit ovat automatisoituja valmistusprosesseja varten. Edellä olevassa kuviossa (Kuvio 11) esitetty lista eri arviointiperusteista soveltuu yhtäläillä jokaiselle alalle. Eri kriteerien suhteellinen merkitys voi kuitenkin vaihdella teknologian tai toimialan kilpailuvaikutuksien muutoksen myötä. Markkinoiden tarkan analysoinnin edellytyksenä on kriteerien huolellinen määrittely molempien, eli toimittajan ja yrityksen vahvuuksien kannalta. (Kraljic 1983, 113.)

4.3 Strateginen asemointi

Kolmannessa eli strategisessa asemointivaiheessa, yritys sijoittaa ensimmäisessä vaiheessa strategisesti tunnistetut materiaalit ostoportfoliomatriisiin taulukon viisi mukaisesti. Yritys voi siten määrittellä mahdollisuuksien tai heikkouksien alueet, arvioida toimituksen riskit ja päätellä alustavat strategiset tavoitteet kyseisille tavaroille. Ostoportfoliomatriisi asettaa vastakkain yrityksen ostovahvuuden toimittajamarkkinoiden vahvuuksien kanssa. Vastakkainasettelua voidaan käyttää hyväksi muun muassa mahdollisten vastastrategioiden kehittämisessä. Tätä kutsutaan toisinaan myös termillä käänteinen markkinointi. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa (Kuvio 12), ostoportfoliomatriisin solut vastaavat kolmea perusriskikategoriaa, joista jokainen on liitoksissa erilaisiin strategisiin tavoitteisiin. (Kraljic 1983, 113.)



Kuvio 12: Strateginen asemointi (Kraljic 1983, 114).

Tavaroiden kohdalla, jossa yritys on hallitsevassa roolissa markkinoilla ja toimittajien vahvuus on arvioitu keskikastiin tai matalaksi, on kohtuullisen aggressiivinen strategia järkevin vaihtoehto. Toimituksen riskin ollessa vähäinen, yrityksellä on parempi mahdollisuus saavuttaa positiivinen tulos edullisen hinnan ja urakkasopimuksen avulla. Se ei voi kuitenkaan hyödyntää etua liian aggressiivisesti, sillä se mahdollisesti uhkasi yhteistyösuhteita pitkäaikaisen toimittajan kanssa tai kannustaisi toimittajaa erilaisiin yrityksen kannalta epämieluisiin vastareaktioihin. Tavaroiden kohdalla, joissa yrityksen rooli toimittajamarkkinoilla on toissijainen ja toimittajat ovat puolestaan vahvoilla, yrityksen tulisi mennä osittain jopa puolustuskannalle ja aloittaa korvaavien materiaalien tai uusien tavarantoimittajien kartoittaminen. Tämä voi kuitenkin vaatia kustannusten nostamista markkinakartoitusten tai toimittajasuhteiden kohdalla. Pahimmassa tapauksessa on otettava jopa askel taaksepäin tuotekehityksen tai tuotantokapasiteetin kohdalla. On erittäin tärkeää ja jopa suotavaa, että yritys etsii itselleen eri toimitusvaihtoehtoja. (Kraljic 1983, 113.)

Vastaavasti tavaroiden, joiden kohdalla ei ole merkittävää näkyvää riskiä ja etuja havaittavissa, puolustava asenne voi olla ylisuojelevaa ja kallista. Toisaalta tarpeeton aggressiivisuus voi vahingoittaa toimittajasuhteita ja johtaa vastatoimiin toimittajan taholta. Tässä tapauksessa yrityksen tulisi pyrkiä hyvin tasapainotettuun keskitason strategiaan eli balanssiin edellä esitetyn taulukko viisi mukaisesti. Tarkastellessaan asetelmia, yritys löytää yleensä itsensä erilaisista rooleista suhteessa erilaisiin tavaroihin ja toimittajiin. Tapauksissa joissa yritys voi neuvotella vahvasta asemasta, sen kannattaa tivata erikoiskohtelua toimittajilta. Vastaavasti neuvottelemalla heikosta asemasta, yritys voi joutua tarjoamaan kannustimia, kuten esimerkiksi pitkäaikaisia sopimusvelvoitteita tai korkeampia hintoja varmistaakseen riittävän toimituksen. (Kraljic 1983, 113.)

4.4 Toimintasuunnitelmat

Vaiheessa neljä luodaan yritykselle toimintasuunnitelmat. Jokaisella kolmella strategialla (Exploit, Balance, Diversify) on yksilöllinen merkitys hankintastrategian yksittäisiin osiin, kuten volyymiin, hintaan, toimittajien ja korvaavien materiaalien valintaan, varastopoliittikkaan ja niin edespäin, kuten alla taulukossa kuusi on esitetty. Lyhyellä aikavälillä strategisille tuotteille, joiden kohdalla toimittajan vahvuus on suurempi kuin yrityksen ja osoitettu strategia on monipuolistaminen (diversification), yrityksen pitää vahvistaa omaa hankintatilannetta keskittämällä hajanaiset ostotoiminnot yksittäiselle toimittajalle. Tällöin yrityksen tulee hyväksyä korkeat hinnat ja kattaa täyden volyymin vaatimukset toimitussopimuksilla. Alentaakseen riippuvuutta yhdestä toimittajalähteestä ja välttääkseen sen tuomat riskit, yrityksen tulisi kuitenkin jatkuvasti kartoittaa mahdollisia potentiaalisia toimittajia, materiaaleja tai jopa tarkastella taaksepäin integraatiota, mahdollistaakseen oman sisäisen tuotannon. (Kraljic 1983, 114.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 13) on toimintasuunnitelman määrittelyä.

Exhibit V Strategic Implications of Purchasing Portfolio Positioning		Policy issues	Exploit	Balance	Diversify
<p>Strategic thrust</p> <p>Exploit Balance Diversify</p> <p>Company strength ↑</p> <p>Supplier strength →</p>		Volume	Spread	Keep or shift carefully	Centralize
		Price	Press for reductions	Negotiate opportunistically	Keep low profile
		Contractual coverage	Buy spot	Balance contracts and spot	Ensure supply through contracts
		New suppliers	Stay in touch	Selected vendors	Search vigorously
		Inventories	Keep low	Use stocks as "buffer"	Bolster stocks
		Own production	Reduce or don't enter	Decide selectively	Build up or enter
		Substitution	Stay in touch	Pursue good opportunities	Search actively
		Value engineering	Enforce supplier	Perform selectively	Start own program
		Logistics	Minimize cost	Optimize selectively	Secure sufficient stocks

Kuvio 13: Toimintasuunnitelman määrittely (Kraljic 1983, 115).

Toisaalta yrityksen ollessa vahvempi kuin toimittajat se voi levittää volyymiaan usealle toimittajalle, hyödyntää hintaetuja, nostaa ostopistettä tai alentaa varastotasoa. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi selvittää toimittajaskenaarioiden vaihtelevuudet, asettamalla esille vaihtoehdot turvataksaan pitkäaikaisen toimituksen ja hyödyntääkseen lyhytaikaiset mahdollisuudet. Tässä vaiheessa on selkeästi määriteltävä varteenotettavat riskit, kustannukset, tuotot ja strategiset vaikutukset. Lisäksi tulee kehittää ensisijaisia vaihtoehtoja tavoitteiden, vaiheiden, vastualueiden ja varotoimenpiteiden avulla. Lopputuote koostuu joukosta systemaattisesti dokumentoituja strategioita, jotka on laadittu kriittisesti ostetuille materiaaleille. Nämä määrittelevät ajankohdan ja perusteet tuleville toimille. (Kraljic 1983, 114.)

4.5 Organisaation vahvistaminen

Vain muutamat yritykset voivat tänä päivänä antaa ostotoiminnan olla erillisenä toimintona muista liiketoiminnan osa-alueista. Suurempi integraatio, vahvemmat läpi- tai poikkitoiminnalliset suhteet ja kattavampi korkeamman johdon osallistuminen ovat kaikki tarpeellisia. Jokainen osto-organisaation taho, aina järjestelmien tuesta korkeamman johdon johtotyyliin, joutuvat lopulta mukautumaan näiden vaatimuksien mukaiseksi. Organisaation konkreettiset muutokset ovat välttämättömiä, jotta voidaan luoda tehokkaat organisaatiolliset suhteet, tarjota riittävä järjestelmien ja menetelmien tukeminen sekä yhdistää uudet työntekijät ja osaamisvaatimukset. (Kraljic 1983, 115-116.)

Hyödyntääkseen yrityksen koko neuvottelu- ja ostovoiman hankintatoimen tulee heijastua kokonaisuudessaan yrityksen kokonaiskuvasta. Erityisesti ylimmän johdon tulee päättää, missä määrin sen pitäisi keskittää tai hajauttaa tehtäviä ja toimintoja. Tämä päätettävä asia ei ole aina selkeästi tehtävissä. Vaikka keskittäminen kasvattaa yrityksen oston painoarvoa, se on myös enemmän joustamaton. Löytääkseen oikean tasapainon, yritysten täytyy harkita tarkasti kompromissit vaikutusvallan ja joustavuuden väliltä. Toinen tärkeä asia on ostamisen asema yhtiörakenteessa. Yrityksen pitää päättää kohtelee se sitä osana tuotantoa vai operatiivisena. Lisäksi tulee miettiä, pitäisikö johdon määrittää se keskeiseksi, riippumattomaksi osastoksi tai divisioonaksi. Tulee myös pohtia, voidaanko se asettaa osaksi materiaalienhallintaa tai jopa toimitusdivisioonaa. Näiden pohdintojen lopputulos riippuu yhtä paljon eri tekijöistä, kuten volyymin ja ostettujen hyödykkeiden jalostuksesta tai yrityksen rakenteesta ja monimutkaisuudesta. Eri yritysfilosofiat johtavat erilaisiin ratkaisuihin. Ostoyksikön rakenteen pitäisi heijastua hankitun tuotteen markkinoiden yhtäläisyyksistä ja mahdollistaa henkilöstön pätevyydellä ottaa johto, työstettäessä strategioita erityisille tavaroille. (Kraljic 1983, 116.)

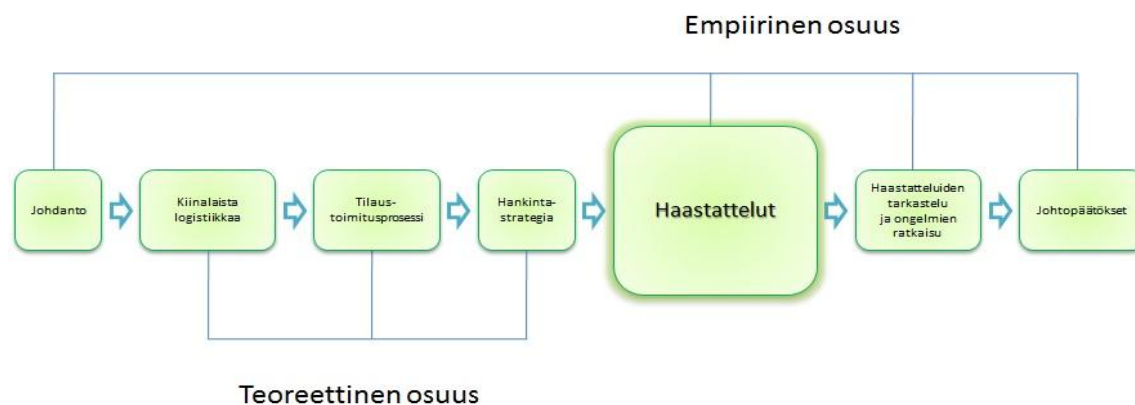
Liian usein ostoyksikkö saa toiminnalleen tietopohjan yrityksen liiketoimintasuunnitelmista ja tavoitteista, jotka ovat puutteellisia tai väärin suunnattuja tehtäville ja strategisen toiminnan johtamisen aikatavoille. Ostotoiminnasta vastaavat ovat usein informoituja merkittävistä laajennuksista ja investointiprojekteista yhtä hyvin kuin kuukausittaisen tuotannon vaatimuksista. Kuitenkin usein puuttuu asianmukaisen toiminnan informaatio 3-6 kuukauden ajanjaksolta, joka voisi tarjota varhaisen varoituksen lyhyen ja keskipitkän aikavälin kysynnän vaihteluihin. Ostoyksikkö tarvitsee tätä tietoa hintojen neuvottelua varten, toimituksen määrien uudelleen järjestelyyn ja tasapainottaakseen raaka-ainemateriaali varastot vastaamaan jaksottaisia kysynnän vaihteluita. Ilman tätä tietoa toimituksen pullonkaulat, lyhyen aikavälin kysynnän vaihtelut ja tilapäiset ostopäätökset ovat väistämättömiä. Vastaavasti yhtiössä kuluu enemmän aikaa ja kustannuksia rangaistuksiin täyttymättömistä sopimusehdoista, liikavarastointiin ja häiriöihin ostotoiminnassa. Kaikki edellä mainitut pakottavat ostajat kuluttamaan kallisarvoista aikaa vianmäärityksiin. (Kraljic 1983, 116-117.)

Monimutkaiset yritykset useilla eri tuotteilla, tehtailla ja huomattavalla tuotantovarastolla ovat huomattavasti haavoittuvampia kuin yritykset yksittäisillä tuotelinjoilla ja tilauslähtöisellä tuotannolla, kuten teollisuuden laitevalmistajat. Kummassakin tapauksessa räätälöityjen menetelmien tukeminen on tarpeen. Kattavampi menetelmien tukeminen vapauttaa ostajat ja johdon päivittäisistä turhien ongelmien huolehtimisesta ja täten he voivat keskittyä pitkänaikavälin analyttiseen työskentelyyn ja suunnitteluun. Muita etuja ovat muun muassa kulujen väheneminen tai säästäminen, varastojen ja toimistotyön väheneminen sekä parempi toimitus ja palvelu. Yritys tajuaa nämä hyödyt ainoastaan jos se käyttää menetelmiä tehokkaasti hyödykseen. Sen on edistettävä johdonmukaista informaatiovirtaa ja vaatimuksia sekä määrättävä esimiehet toimittamaan tarvittavat tiedot oston käytettäväksi. Viimeiseksi johdon täytyy varmistua siitä, että kaikki merkittävät uudet menetelmät ovat käyttäjäystävällisiä. (Kraljic 1983, 116-117.)

Täyttääkseen uuden toimittajastrategian vaatimukset, yrityksen tulee myös päivittää osaaminen ja taidot ostoyksikön tärkeimmille henkilöille, joko perehdytyksen tai henkilöstömuutosten avulla. Huolimatta potentiaalisesta vaikutusvallasta, joka ostohenkilökunnan kehityksen ja osaaminen myötä saavutetaan, voivat hätiköidyt toiminnot tällä alueella kostautua. Varsinkin jos ne häiritsevät läheisiä toimittajasuhteita. Ylimmän johdon olisi edistettävä rakentavaa ilmapiiriä ja asennetta ostohenkilöstön keskuudessa ennen radikaalisten perehdytys tai henkilöstömuutosten aloittamista. Kehittyminen kohti tehokasta toimitusketjun hallintaa voi tapahtua vain vähitellen ja yrityksen täytyy selviytyä monista täytäntöönpanon esteistä matkan varrella. Mutta palkinnot ovat vaivan arvoisia. Yrityksen toteuttaessa hankintojaan asenteella samalla tavalla kuin aikaisemminkin se ajautuu alttiiksi kilpailupaineelle, mutta paranneltu strateginen tietoisuus, suurempi joustavuus ja vahvempi yrittäjälähtöinen ajattelutapa hankintakentällä voivat parantaa toimitusvarmuutta ja alentaa minkä tahansa toimialan yrityksen tuotanto-panoskustannuksia. (Kraljic 1983, 116-117.)

5 Haastattelut

Haastattelut-luvussa esitetään kaikki neljä tutkielmaa varten suoritettua henkilökohtaista asiantuntijahaastattelua. Kolmen yrityksen kohdalla suoritettiin yksilöhaastattelu ja yhden yrityksen kohdalla toteutettiin parihaastattelu. Haastateltavista yrityksistä yksi on logistiikka-palveluyhtiö, yksi halpakauppaketju ja kaksi ovat menekinedistys- ja/tai mainoslahjayrityksiä. Kaksi haastateltavista yrityksistä voidaan luokitella hajautuvan logistiikan ja toiset kaksi vastaavasti kokoavan logistiikan toimintaan. Asiantuntijahaastatteluiden tarkoituksena on antaa tutkielmalle erilaisia näkökulmia, kuinka eri alalla ja jopa täysin erilailla liiketoimintaa harjoittavat yritykset suhtautuvat, tähän kaikkia jatkuvasti Kiinan kanssa operoivia yrityksiä yhdistävään juhlapyhään. Jokaisen haastattelun kohdalla sain mahdollisuuden laajentaa haastatteluani aina Kiinaan, yritysten tavarantoimittajille asti. Näin ollen tavarantoimittajien myötä saadaan myös paikallisia näkökulmia tässä opinnäytetyössä käsitellyistä asioista.



Kuvio 14: Tutkielman eteneminen.

Kaikki neljä haastattelutapahtumaa toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelumuodon valintaan vaikutti sen vapaamuotoinen rakenne ja muunneltavuus, sekä aikaisempien aiheeseen liittyvien tutkimusten vähyys. Teemahaastattelussa on oleellista, että haastattelu etenee tiettyjen ennakkoon määriteltyjen teemojen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48). Kaikissa asiantuntijahaastatteluissa esiintyy neljä samaa keskeistä teemaa, jotka samalla toimivat haastatteluiden perusrunkona. Nämä teemat ovat yrityksen toimintaperiaatteet ja Kiinasta tulevat tuotteet, Kiina-tuotteiden tilaus-toimitusprosessi, kiinalaisen uuden vuoden vaikutus tilaus-toimitusprosessiin sekä kiinalaisen uuden vuoden huomioimisen tarpeellisuus yritysten toiminnassa. Keskustelut ulottuivat jokaisessa haastattelutilanteessa teema-alueiden ulkopuolelle. Nämä toivat työlle lisäarvoa ja syvyyttä tukitietojen ja näkemysten kautta. Viisi kiinalaisten tavarantoimittajien jatko-haastattelua toteutettiin sähköpostitse, neljästä kysymyksestä muodostetun haastatteludokumentin avulla. Näihin kysymyksiin oli tiivistetty asiantuntijahaastatteluissa esiintyneiden teema-alueiden keskeisimmät sisällöt.

Osittain lopulliseen asiantuntija- ja tavarantoimittajahaastatteluiden lukumäärään voidaan todeta vaikuttavan tietyissä määrin esiintynyt saturaatio. Saturaatio saavutetaan siinä vaiheessa, kun haastatellut henkilöt eivät anna olennaisesti uutta merkittävää tietoa tutkimuksen päätutkimusongelmien ratkaisemiseksi (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60). Saavutin tutkielmas- sa mielestäni tarpeellisen saturaatioasteen viimeisten haastatteluiden kohdalla. Näin ollen tässä vaiheessa voitiin aineistoa todeta olevan tarpeeksi tarpeellisten ja vaadittujen tulosten laatimiseksi. Toinen olennainen syy haastatteluiden lukumäärään oli ajallisten resurssien niukkuus. Useampien tahojen haastattelu olisi pidentänyt opinnäytetyöprojektiin kuluva- aiaa huomattavissa määrin.

5.1 Tuko Logistics Oy

Tuko Logistics Oy:stä haastattelin ostopäällikkönä toimivaa Jarmo Kalliokoskea ja tuotepääl- likkö Tomi Westmania. Tiedonannot tapahtuivat samaan aikaan, joten haastattelu toteutet- tiin parihaastatteluna. Molemmilla on omakohtaisia kokemuksia asioinnista kiinalaisten tava- rantoimittajien kanssa. Kalliokoski ja Westman kertoivat havainnoimistaan, kiinalaiseen uu- teen vuoteen liittyvistä tekijöistä ja näiden osuudesta yrityksen tilaus-toimitusprosessiin. Asi- antuntijahaastattelun lisäksi, haastattelukokonaisuuteen toi lisäarvoa yksi yrityksen kiinalai- sista tavarantoimittajista, joka antoi sähköpostitse paikallisen näkemyksen ja mielipiteen tut- kielman aiheeseen liittyvistä ja työssä käsiteltävistä teema-alueista.

Tuko Logistics Oy on Keravalla sijaitseva päivittäistavarakaupan hankinta-, varastointi- ja lo- gistiikkapalveluyhtiö. Yhtiön omistajina sekä asiakkaina toimivat Wihuri Oy, Suomen Lähi- kauppa Oy, Stockmann Oyj Abp ja Heinon Tukku Oy. Yhtiön tehtävänä on palvella asiakasyri- tyksiään tehokkaalla logistiikalla sekä edullisella ja kattavalla tavaratarjonnalla. Vuonna 2011 Tuko Logistics Oy:n henkilöstön määrä oli noin 800. Yhtiön kansainväliset osakkuusyhtiöt ovat yhteispohjoismainen osto-organisaatio United Nordic Inc sekä eurooppalainen yhteisosto- organisaatio Emd. Kotimaisia osakkuusyhtiöitä ovat vastaavasti muun muassa pakasteiden os- to-, varastointi- ja kuljetusyhtiö Finnfrost Oy sekä muovisten kuljetus- ja esiinpanolaatikoiden vuokrausyhtiö Transbox Oy. Tuko Logistics Oy tarjoaa asiakkailleen varastointi- ja jakelupal- veluja 48 tunnin toimitusrytmissä kaikkialle Suomeen. Yhtiö palvelee joka päivä 40 pikatuk- kua, 1000 päivittäistavarakauppaa ja 5000 suurkeittiöasiakasta. Tuko Logistics Oy hankkii asi- akkaittensa tarpeisiin kotimaasta sekä ulkomailta tuoretuotteita, teollisia elintarvikkeita, non food -tuotteita ja käyttötavaroita. (Tuko-tietoa 2012.)

5.1.1 Asiantuntijahaastattelu Tuko Logistics Oy

Kalliokosken ja Westmanin mukaan Tuko Logistics Oy:n tuotevalikoimassa on muutamia tuotteita, jotka kuljetetaan Kiinasta. Nämä tuotteet ovat tomaattisose, päärynäsäilykkeet, mandariinit, herkkusienet sekä parsat. Kappalemäärässä tuotteet ovat todella pieni osa yrityksen koko tuotevalikoimaa, mutta euromääräisesti osuuden voidaan todeta olevan kuitenkin huomattava. Tuotemääriä voidaan hahmottaa tuotujen rahtikonttien perusteella, joiden painorajat ovat noin 20 tonnia kappale. Vuodessa tomaattisosea tuodaan noin 12 konttia, päärynäsäilykkeitä 4-5 konttia, mandariineja noin 15 konttia sekä herkkusieniä noin kahdeksan konttia. Kalliokosken ja Westmanin mukaan Kiinassa on hyvä olla paikallinen välikäsi, joka on tekemisissä tehtaiden kanssa ja tuntee lisäksi kulttuurin ja käytännöt. Tällä varmistetaan, että kaikki toimii Kiinan päädyssä mahdollisimman sujuvasti ja täsmällisesti. Vaikka yrityksellä on periaatteena, että Kaukoidästä tulevia tuotteita on parempi olla enemmän kuin vähemmän varastossa, pitää toimittajien olla varmoja ja luotettavia toimintatavoiltaan. Tämän takia yritys tekeekin vuosisopimuksia ainoastaan luotettavien toimittajien kanssa. Tuko Logistics Oy käyttää yhdessä Skandinavialaisten yritysten kanssa yhteistä välittäjää, jolla on toimipiste Shanghaissa.

Kiinan päädyssä tuotteiden reitti kulkee tehtailta satamiin eri kuljetusmuotoja hyödyntäen. Pitkien välimatkojen ja huonojen tieverkostojen takia, pitkän matkan maantiekuljetus on lähes olematonta, eli tuotteiden kuljetus tapahtuu aina mahdollisuuksien mukaan joko rautatai meriteitse. Kiinasta tuotteet tuodaan Suomeen meriteitse. Ensiksi tuotteet kuljetetaan paikallisesta satamasta suurella valtamerialuksella Eurooppaan Amsterdamin, Hampurin tai Rotterdamin satamiin. Seuraavaksi kuljetetut kontit jaetaan pienempiin diilerilaivoihin, jotka tiputtavat kierroksellaan kontit Suomeen Helsingin tai Kotkan satamiin. Kiinasta tuotujen tuotteiden laaduntarkkailu on tärkeä vaihe tuotteiden kuljetusketjussa. Elintarviketurvallisuusvirasto Evira ja tullilaboratorio tarkistavat laboratoriotesteillä erityisen tarkasti Eu:n ulkopuolelta tulevat tuotteet. Kiinasta kuljetetut tuotteet ovat siis erikoistarkkailussa ja käytökieliossa siihen asti, kunnes testausten positiiviset tulokset ovat tulleet yrityksen haltuun. (Kalliokoski 2012; Westman 2012.)

Kalliokosken ja Westmanin mukaan, kiinalaisesta uudesta vuodesta varoitetaan joka vuosi hyvissä ajoin, normaalin sähköpostiviestinnän yhteydessä. Asiasta ilmoitetaan lähinnä, vain tietynlaisena muistutuksena ja kehotuksena tehdä tilaussuunnitelmat etukäteen kyseiselle ajankohdalle. Vuoden 2012 kiinalaisesta uudesta vuodesta, Tuko Logistics Oy:lle tomaattisosea toimittava yritys varoitti ensimmäisen kerran jo 29.9.2011. Viestissä mainittiin kiinalaisen uuden vuoden olevan 22.1.2012 ja tämän johdosta yrityksen tehtaiden olevan kiinni 15.1-7.2.2012 välisenä aikana. Lisäksi toimittaja lähetti vielä erikseen kuukauden päästä (25.10.2011) uuden muistutuksen, jossa mainittiin toiminnan olevan kiireistä marras-

joulukuussa. Toimittaja mainitsi myös, ettei heiltä tule tavarantoimituksia 16.1 - 22.2 välisenä aikana, kiinalaisesta uudesta vuodesta johtuen. Tuko Logistics Oy:n päärynäsäilyke-toimittaja puolestaan ilmoitti muutamaa kuukautta myöhemmin (12.12.2011), että sen toiminnassa on katkos 13.1 - 7.2.2012 välisenä aikana, kiinalaisen uuden vuoden vuoksi.

Tuotteiden varasto-oloaika ja varastomäärät ovat erilaiset verrattuna varastoitaviin tuotteisiin, jotka tulevat kotimaisilta toimittajilta. Kotimaisten toimittajien kanssa Tuko Logistics Oy toimii muutaman päivän varastoilla, jottei olisi liikavarastointia ja toiminta pysyisi jatkuvan tehokkaana. Maan ulkopuolelta, kuten Kiinasta tulevien tuotteiden kuljetusetäisyydet aiheuttavat huomattavasti pidemmän ennakkointiajan. Kiinalaisille toimittajille tulee lähettää tilaus 5-6 viikkoa aikaisemmin, ennen kuin tilaus toimitetaan sieltä eteenpäin. Tähän lisätään vielä 6-7 viikkoa ennen kuin toimitus on saapunut Tuko Logistics Oy:n käytettäväksi. Eli tuotteen tilaus-toimitusprosessi aina tilauksen tekemisestä tuotteen vastaanottamiseen ja varastointiin kestää yhteensä noin 12 viikkoa. (Kalliokoski 2012; Westman 2012.)

Esimerkiksi juuri Kiinasta tuodut tomaattisose ja päärynäsäilykkeet ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä tuotteita, joten niitä tulee olla jatkuvasti yrityksellä varastossa. Tämän takia aina kiinalaisen uuden vuoden aikaan yritys ylivarastoi tavaraa monen kuukauden edestä. Toinen syy ylivarastointiin on se, että vaikka yritys yrittäisi kuinka suunnitella asioita etukäteen sen suhteen, miten Kiinassa ollaan avoinna tämän juhlapyhän aikana, voi toimintaan ilmaantua aina odottamattomia tilanteita. Voi olla mahdollista, ettei tuotanto pyörikään vielä tiettyyn päivään mennessä ennakkoon ilmoitetulla tehokkuudella. Kriittisen tilanteesta tekee se, että esimerkiksi juuri tomaattisoseella ei ole kotimaista toimittajaa. Näin ollen vaihtoehtoista toimittajaa ei ole lähettyviltä saatavissa. Ennen kuin kiinalaiset tehtaot sulkevat ovensa ja lähtevät lomalle, tavarantoimittajat ovat jo pakanneet Tuko Logistics Oy:lle useamman kontin verran tavaraa, joka vastaa yrityksen toiminnan mittapuussa useamman kuukauden menekkiä. Näin ollen yritys on aina askeleen edellä tämän juhlanpyhän ajankohtana. Lisäksi tämä ennakkointi on järkevää, sillä kiinalaisen uuden vuoden jälkeen tehtaiden jälleen käynnistäessä tuotantoaan, tilausruuhkat ovat suuret juhlapyhästä johtuvan katkoksen vuoksi. Ennakoidessaan yrityksen ei tarvitse muiden yritysten kanssa taistella ensimmäisistä tuotteista, jotka tehtaot toiminnan eheytyessä 5-6 viikon aikana tuotetaan. (Kalliokoski 2012; Westman 2012.)

Kokonaisuutta tarkastellen todella harva yrityksen tuotteista tulee Kiinasta, joten sen ei ole tarvinnut tehdä mitään tarkempia toimintasuunnitelmia näitä tuotteita koskevien tilauksien suhteen. Toisin sanoen, jos Kiinasta tulisi esimerkiksi 50 prosenttia yrityksen tuotevalikoimasta, se ei voisi toimia samalla tavalla kiinalaisen uuden vuoden lähettyvillä, kuin tällä hetkellä näiden muutamien suurvolyyymi tuotteiden kanssa. Vastaavasti yrityksen tulisi kehittää tarkka toimintasuunnitelma, jolla varmistetaan tuotteiden tehokkain ja varmin vuotuinen saatavuus

tämän juhlapyhän läheisenä ajankohtana. Historiassa yrityksessä on ollut lähellä tilanne, ettei tuotteita olisi saatu kiinalaisen uuden vuoden ajankohtana tarpeeksi. Juuri tämän takia ennakoidaan, jotta välttyään mahdollisilta loma-ajankohdasta johtuvien ongelmien ilmaantumisilta. Kokonaisuudessaan yrityksen toiminnan kannalta kiinalainen uusivuosi on vain yksi esimerkki erilaisista juhlapyhistä ympäri maailmaa, jolloin tavaravirta on poikki. Näin ollen se ei ole yritykselle mitenkään järin poikkeuksellinen tapahtuma ja paniikinaihe. Yritys lähinnä reagoi kiinalaiseen uuteen vuoteen vain tilaamalla muutaman kontin enemmän normaalitilaukseen, eli tällä ei ole vaikutusta kokonaistilauksmäärässä, vaan ainoastaan yhden yksittäisen tilausajankohdan tilausmäärässä. (Kalliokoski 2012; Westman 2012.)

5.1.2 Tavarantoimittaja Henkilö X:n haastattelu

Asiantuntijahaastattelun lisäksi avautui mahdollisuus jatkohaastatteluun Tuko Logistics Oy:n paikallisen, Kiinassa toimivan tomaattipyreiden toimittajan kanssa. Henkilö X:n (14.5.2012) mukaan kiinalaisen uuden vuoden aikana tuotannon kiinnioloajat saattavat vaihdella huomattavasti erilaisissa tehtaissa, mutta yleisesti 15-20 päivän pituista ajanjaksoa voidaan pitää keskimääräisenä aikana. Yleensä tämä tarkoittaa ajanjaksoa, joka alkaa viikkoa ennen kiinalaista uutta vuotta ja vastaavasti päättyy kaksi viikkoa uuden vuoden jälkeen. Kaikesta huolimatta, on yhä muutamia tehtaita, joiden toiminta on kaikkiaan vain yhden viikon pysähdyksissä. Kiinalainen uusivuosi on maan pisin vuosittainen ajankohta, jolloin tehtaat ovat suljettuihin. Normaalisti tehtaista ei lähde tavarantoimituksia tänä ajankohtana. Vastaavasti muiden lomakausien, kuten esimerkiksi maan toiseksi pisimmän eli kansallispäivän aikana tavarantoimitukset toimivat ongelmitta. Kiinalainen uusivuosi on siis maan ainut vuosittainen ajanjakso, kun tavaraliikenteessä on havaittavissa näin poikkeuksellisia tapahtumia. (Henkilö X, sähköpostiviesti 14.5.2012.)

Mikäli ulkomaiset yritykset tarvitsevat tuotteita toimitettavaksi 30 päivän sisällä kiinalaisesta uudesta vuodesta, yritysten tulee jättää tilauksensa viimeistään 2-3 viikkoa ennen juhlapyhän alkua. Henkilö X:n (14.5.2012) mukaan heidän tulee myyjinä ilmoittaa ulkomaisille asiakkailleen toimitustilanteesta viimeistään kuukautta ennen tuotannon pysähtymistä. Näin ollen asiakas kykenee vaivattomasti suunnittelemaan ja toteuttamaan tilaus-toimitusprosessinsa ja varmistamaan tarvittavien tavaroiden jatkuvan saannin. Haastateltavan mukaan tehtaiden on nykyään yhä vaikeampi rekrytoida pätevää työvoimaa. Työntekijöiden hankkiminen sisämaan maakunnista ja maaseuduilta on hankaloitunut huomattavasti viimeisten vuosien aikana. Yrityksen pitää kyetä kilpailemaan muiden tehtaiden kanssa tarjoamalla kunnolliset edut ja palkat. Vielä tänäkään päivänä useimmat tehtaat eivät kuitenkaan kykene tarjoamaan näitä etuja työntekijöilleen ja näin ollen se vaikuttaa yrityksen toimintaan työntekijöiden suurena vaihtuvuutena.

5.2 Tokmanni Oy

Tokmanni Oy:ltä haastattelin yrityksessä ostajana toimivaa Tero Kainulaista. Kainulainen toimii yrityksessä ostoryhmässä, jonka vastuualueena ovat vapaa-ajan tuotteet. Tokmanni-konsernissa toimii useita ostoryhmiä, joten tässä haastattelussa käsitellään tarkemmin Kainulaisen kokemuksen myötä vapaa-ajan tuotteita. Ostoryhmässä Kainulainen on toiminut yhteensä neljä vuotta ja varsinaisesti ostajantehtävissä muutaman vuoden ajan. Vaikka yrityksessä tuontiosasto hoitaa yleensä tarkemman yhteydenpidon tavarantoimittajiin, on Kainulainen silti myös tiedonvaihdossa tavarantoimittajien kanssa. Näin ollen hänelle on kertynyt näkemyksiä, kuinka kiinalainen uusivuosi vaikuttaa yrityksen tilaus-toimitusprosessiin näiden Kiinasta tulevien vapaa-ajan tavaroiden kohdalla.

Tokmanni-konserni on vuonna 1989 alkunsa saanut maanlaajuinen halpakauppaketju, johon kuuluu tällä hetkellä 144 myymälää. Tällä hetkellä konsernia voidaan pitää Suomen ja Pohjoismaiden suurimpana halpakauppaketjuna. Muita samankaltaisia, mutta kokoluokaltaan pienempiä toimijoita, joihin Tokmannin toimintaa voidaan Suomessa verrata, ovat Halpahalli ja tavaratalo Hongkong. Tokmanni-konsernin myymälät toimivat seitsemän eri liikemerkin alla: Tokmanni, Tarjoustalo, Säästötalo Robinhood, Säästö Pörssi, Vapaa Valinta sekä Maxi-Makasiini ja Maxi-kodintukku. Tokmanni-konsernin päätarkoituksena on myydä laadukkaita kotimaisia ja kansainvälisiä merkkituotteita laajalla valikoimalla. (Kainulainen 2012; Konserni-info 2012.)

5.2.1 Asiantuntijahaastattelu Tokmanni Oy

Yritys käyttää todella paljon erilaisia tuotteita liiketoiminnassaan, joten tarkkaa prosentuaalista osuutta Kiinasta tuotujen tuotteiden suhteesta tuotteiden kokonaismäärään on vaikea määrittellä. Kainulaisen mukaan yrityksen Kiinasta tuotujen tavaroiden osuutta vapaa-ajan tuotteiden kokonaismyynnistä, voidaan pitää kuitenkin huomattavana. Vapaa-ajan tuotteiden tuonti ulkomailta ja Kaukoidästä kasvaa jatkuvasti ja täten se on yhteydessä myös osittain kiinatuonnin kasvuun. Yrityksen tuotteet tulevat Suomeen meritse valtamerilaivarahdilla, sillä tilaukset ovat kokoluokiltaan isoja tavarakonttitoimituksia. Kainulaisen mukaan joskus, mutta todella harvoissa tapauksissa, osa kevyistä tuotteista on kuljetettu maahan lentokoneella. (Kainulainen 2012.)

Kainulaisen mukaan kiinalaisen uuden vuoden vuosittain vaihteleva tarkka ajankohta on oltava tiedossa tilauksia tehtäessä, varsinkin sesongeittain vaihtuvien tavaroiden hankinnassa. Mikäli yritys haluaa kesän tavarat oikea-aikaisesti varastoonsa ja asiakkaiden saataville, tulee niiden tilaus-toimitusprosessi olla aikataulullisesti tarkkaan suunniteltu. Suunnitteluvaiheessa on otettava huomioon tuotantoon, paikallisiin kuljetuksiin sekä laivarahtiin kuluvat aikamäärät.

Näiden pohjalta luodaan tarkka aikataulu, jonka avulla tuotteen toimitusajankohta Kiinasta, on päivämäärälleen yrityksen tiedossa. Esimerkiksi, jos materiaalien täytyy olla maaliskuussa yrityksen käytettävissä, tällöin tuotteiden pitää lähteä Kiinasta tammikuun aikana. Vastaavasti, kun materiaalien on oltava huhtikuussa käytettävissä ja kuten tänä vuonna kiinalaisen uuden vuoden sijoittuessa helmikuulle, joutuu yritys ennakoimaan ottamalla aikaisemmassa vaiheessa tavaraa varastoonsa.

Tokmanni Oy:llä on useita tavarantoimittajia Kaukoidässä. Kaukoidässä toimivat tavarantoimittajat ilmoittavat vasta lähempänä kiinalaista uutta vuotta ajankohdan, jolloin heidän toimintansa on pysähdyksissä. Paikalliset toimittajat odottavat tavallaan ulkomaisilta yrityksiltä tietoisuutta kyseisestä lomakaudesta ja täten tehtävistä ennakkotoimenpiteistä. Yleensä tavarantoimittajat ilmoittavat yritykselle kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan, mutta saadaksesen tiedon tilauksen kannalta tarvittavaan ajankohtaan mennessä, tulee sitä siis ennemmin tiedustella yrityksen toimesta. Tietyissä tapauksissa tavarantoimittajat saattavat informoida ainoastaan olevansa seuraavan viikon lomalla. Näin ollen yrityksen täytyy olla valppaana ja tietoinen asiasta aina kyseisen ajankohdan lähestyessä. Tavarantoimittajat olettavat automaattisesti yrityksen tietävän poikkeuksellisen toimitustilanteen johtuvan tänä kyseisenä ajankohtana juuri kiinalaisesta uudesta vuodesta. (Kainulainen 2012.)

Kiinalainen uusivuosi on paikallisille tärkein kansallinen vapaapäivä, joten juhlapyhän aikana tuotanto on pääsääntöisesti aina vähintään viikon pysähdyksissä. Arvioitaessa materiaaliavirran katkoksen pituutta, tulee kuitenkin huomioida lisäksi tuotannon uudelleen käynnistämiseen kuluva aika. Näin ollen saattaa kestää jopa kolme tai neljä viikkoa, ennen kuin tuotanto toimii normaalilla teholla ja tavarat saadaan toimitettua maasta laivarahtiin. Tuotannon ja toimituksen katkoksen pituudet eivät ole kuitenkaan vakiot, vaan ne vaihtelevat tietyissä määrin eri tehtaiden kesken. Kiinalainen uusivuosi aiheuttaa haasteita myös kuljetuksiin, sillä vuosittain pahimmat ruuhkat kuljetuskanavissa ovat juuri kiinalaisen uuden vuoden läheisyydessä, eli ennen ja jälkeen juhlapyhän. Esimerkiksi huollinnan täytyy varata ajoissa laivapaikat, jotta varmistetaan tuotteille tarpeelliset konttimääräiset tilat. Kainulaisen mukaan Kiinassa on yleistä, ainakin viikon pituinen ajanjakso, jolloin mikään ei tunnu toimivan. Tällöin saattaa olla, ettei tavarantoimittajan tavoittaminen ole edes sähköpostitse mahdollista. Pahimmillaan saattaa kestää jopa viikosta kahteen, ettei kuulu vastausta tiedusteluihin. (Kainulainen 2012.)

Kainulaisen mukaan yrityksellä ei ole käytössään mitään tarkempaa strategiaa, joka huomioisi kiinalaisen uuden vuoden vaikutuksen tilaustoimintaan. Yritys lähinnä analysoi, milloin se tarvitsee tavaran ja toteuttaa tilausprosessin siten, että tuote olisi käytettävissä oikeaan aikaan. Kainulaisen omakohtaisen näkemyksen mukaan tärkeiden kesäsesonkitavaroiden tilaamista ei mielellään kannata jättää kiinalaisen uuden vuoden jälkeiseksi toimenpiteeksi, sillä koskaan ei voi olla varmoja takuita siitä, että tavarat lähtevät Kiinasta tarpeelliseen päivämäärään

mennessä. Aikaisemmin yritys ennakoi kesäsesonkitavaroiden tilauksissa puolella vuodella, mutta nykyään ennakointi on jo 8-9 kuukauden tai tapauskohtaisesti jopa vuoden verran. Kainulainen mainitsi, että aloittaessa kokonaan uuden tuotteen hankintaa tai yhteistyötä tavarantoimittajan kanssa, tulee toimitukseen varata tietyissä tapauksissa 9-10 kuukautta tai jopa vuoden verran aikaa. Näin ollen ennakoinnin avulla pyritään estämään kaikki mahdolliset myöhästymiset, joita uusien toimintojen kohdalla sekaantumisten myötä saattaa ilmetä.

Kainulaisella ei ole henkilökohtaisia kokemuksia vakavista ongelmista, joita kiinalainen uusi vuosi voisi tilaus-toimitusprosessiin aiheuttaa. Ongelmien välttämiseksi tilauksissa siis ennakoidaan, sillä jos tavarantoimitus maasta jäisi kiinalaisen uuden vuoden jälkeiseksi tapahtumaksi, saattaisi toimitus pahimmassa tapauksessa viivästyä todella paljon. Jos tavaroiden valmistus käynnistyy vasta kiinalaisen uuden vuoden jälkeen ja siihen lisätään paikanpäällä tapahtuvat kuljetukset ja laivaukset, niin toimitus voisi venyä jopa kuukausilla. Varsinkin sesonkitavaroiden kohdalla kiinalaisen uuden vuoden huomioiminen hankintoja tehtäessä on todella tärkeää, sillä jos sesonkituote ei ole tarvittavana, tuotteiden kiivaimpana ajankohtana asiakkaan saatavilla, kauppatilanne on menetetty eivätkä tuotteet mene kaupaksi. Toimituksissa saattaa esiintyä välillä odottamattomia ongelmia, joihin ei kykene varautumaan. Kainulaisen mukaan aikanaan yksi toimitus oli ollut kaksi viikkoa satamassa ennen laivaan rahtautumista, eikä yritys saanut koskaan tietää syytä tähän tapaukseen. (Kainulainen 2012.)

Kainulainen mainitsi esiintyvistä ilmiöistä, missä kiinalaisena uutena vuotena tehtaiden mennessä kiinni, siirtotyöläiset lähtevät maaseuduille eivätkä välttämättä palaa takaisin työpaikoilleen. Pahimmassa tapauksessa ilmiön seurauksena saattaa tehtaissa ilmaantua vakava työvoimapulatilanne, joka vaikeuttaa ja pahimmillaan jopa viivyyttää tuotannon uudelleen käynnistämistä. Siirtotyöläiset kykenevät nykyisin jo hieman neuvottelemaan palkasta, joten heidän ei tarvitse suostua samalla tavalla sopimukseen, kuten viimeisten vuosikymmenien aikana. Näin ollen tehdastyöläiset punnitsevat tarkasti vaihtoehdot ja tekevät vasta sitten valinnan työpaikkojen välillä.

Kiinalaiseen uuteen vuoteen varautuessa tärkein huomioon otettava seikka on tuotantoajan ja toimitusajan pituudet ajankohtineen. Kevät- ja kesäsesonkitavarat on tärkeä saada lähtemään maasta juuri ennen kiinalaista uutta vuotta. Tilaus-toimitusprosessin tarkka ajoittaminen on tärkeää kustannuksia ja tehokkuutta tarkastellessa, sillä yritykset eivät halua turhaan pitää varastoarvoja korkeina. Näin ollen sesonkituotteiden tilaus-toimitusprosessin oikea-aikainen ajallinen sijoittuminen, on yrityksen liiketoiminnan kannalta kannattavin vaihtoehto. Tietyissä tapauksissa täytyy kuitenkin ennakoida enemmän ja näin ollen toiminta kärsii varastoresursseja kuluttamalla. Tilanne on kuitenkin hyväksyttävä, sillä tavaroiden on oltava sesonkiaikaan asiakkaiden saatavilla. Ennakointi tilauksissa ja tavaroiden lähettämistä ennen kiinalaista uutta vuotta on siis yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeä toimenpide. (Kainulainen 2012.)

5.2.2 Tavarantoimittaja Henkilö Y:n haastattelu

Tokmanni Oy:n vapaa-ajan tuotteiden tavarantoimittajan mukaan kiinalainen uusivuosi on paikallisille suurin juhlapyhä tärkeydeltään ja pituudeltaan. Tavaravirran voidaan todeta olevan kiinalaisen uuden vuoden alla runsaimmillaan vuoden aikana. Yhtenä syynä tavaravirran runsauteen on kiinalainen perinne, jonka mukaan yritykset pyrkivät ennen kiinalaista uutta vuotta mahdollisimman suuriin rahallisiin hyötyihin, jotta saataisiin ansiokas päätös kuluneelle vuodelle. Henkilö Y:n (21.9.2012) mukaan vientiyrityksenä se yrittää lähettää kaikki tuotteet liikkeelle ennen juhlapyhiä, jotta asiakkaat kykenevät tasapainottamaan rahavirtansa ennen kiinalaisen uuden vuoden alkua. Toinen syy runsaaseen tavaravirtaan on se, että tehtaot lopettavat tuotantonsa noin puoleksi kuukaudeksi ja toiset jopa kuukauden ajaksi. Mikäli yritys ei järjestä lähetyksiään ennen juhlapyhien alkua, niin työntekijöiden tullessa takaisin ja tuotannon käynnistyessä uudelleen, voi tuotteen lähetys olla jo liian myöhäistä asiakkaan toiminnan kannalta. Yleensä lomakauden jälkeen ensimmäisen tavaraerän valmistuminen vie noin kuukauden verran aikaa. (Henkilö Y, sähköpostiviesti 21.9.2012.)

Muutama vuosi sitten Henkilö Y:n (21.9.2012) mukaan osa tehtaista työskentelevistä siirtotyöläisistä ei palannut takaisin työpaikoille juhlapyhän jälkeisenä ajankohtana. Tämä aiheutti ongelmia tehtaiden tuotannon käynnistymisessä. Syynä työntekijäkatoon oli Kiinan keski- ja länsiosien talouden kehittyminen, jonka myötä siirtotyöläiset kykenivät työskentelemään lähempänä kotiseutujaan. Saatuaan viimeiset palkat vuoden lopussa, useat työntekijät palasivat kotiseuduilleen ja jäivät työskentelemään paikallisiin tehtaisiin. Vaikka palkkataso keski- ja länsiosien tehtaissa on alhaisempi kuin itärannikolla, niin ovat myös yleisen elintason kustannukset. Työskennellessään kotikaupungeissaan he voivat olla yhdessä perheidensä kanssa. Vaikka Henkilö Y:n (21.9.2012) mukaan työntekijäkatoa yhä ilmeneekin, niin tänä vuonna tilanne oli jo huomattavasti parempi kuin viimeisten vuosien aikana. Suuri osa työntekijöistä palaa kuitenkin yhä takaisin työpaikoilleen tehtaisiin juhlapyhien päätyttyä.

On todella tärkeää, että ulkomaalaiset yritykset ovat tietoisia kiinalaisesta uudesta vuodesta ja sen vaikutuksesta yrityksen logistiin toimintoihin. Tällöin yritykset kykenevät järjestelemään tilaus-toimitusprosessin läpimenoaikoineen oikea-aikaiseksi. Vaikka laillinen loma-ajanjakso kestääkin vain viikon verran, niin useat tehdastyöntekijät viettävät kiinalaisen uuden vuoden aikana huomattavasti pidemmän lomajakson. Tietyissä tapauksissa työntekijät tulevat takaisin vasta Lantern Festivalin jälkeen, jota vietetään 15 päivää uuden vuoden aaton jälkeen. Täten jopa kuukauden ajan useat tehtaot ovat poikkeuksellisessa tilanteessa toimintansa suhteen ja tällöin tuotantoa ja lähetyksiä ei pystytä järjestelemään. Yrityksien, jotka hankkivat tuotteensa Kiinasta, tulee olla tietoisia kiinalaisesta uudesta vuodesta ajankohtineen. Tiedostamattomina heillä tulee olemaan vaikeuksia saada tuotteita tämän kyseisen ajanjakson aikana. (Henkilö Y, sähköpostiviesti 21.9.2012.)

5.3 Profile Promotion Oy

Profile Promotion Oy:ltä haastattelin Account managerina toimivaa Micaela Avellánia, joka osallistuu Kiinasta yritykselle tulevien tuotteiden tilaus-toimitusprosessiin ja näin ollen hänellä on kokemuksia ja näkemyksiä kiinalaisen uuden vuoden vaikutuksesta yrityksen toimintaan. Avellánin omakohtaisten kokemusten lisäksi, syvennymme aiheeseen kahden Profile Promotion Oy:n kiinalaisen tavarantoimittajan näkemyksen myötä. Paikallisilta tavarantoimittajilta saatiin henkilökohtaisia kokemuksia ja näkemyksiä kiinalaisen uuden vuoden vaikutuksista paikallisiin ja kansainvälisiin logistisiin toimintoihin.

Profile Promotion Oy myy erilaisia myyinnedistämistuotteita asiakasyrityksilleen erilaisiin tarpeisiin. Yrityksen tarjoamat tuotteet voidaan jakaa viiteen kategoriaan. Isoin tuoteryhmä on baari ja ravintolatuotteet, kuten valomainokset, mainoskyltit ja baaripyyhkeet. Seuraavaksi isoin tuoteryhmä on tekstiilit, eli esimerkiksi erilaiset printatut hupparit ja t-paidat. Näiden lisäksi suuria tuoteryhmiä ovat laukut, pipot ja lippalakit, sekä erilaiset kylkiäiset, eli alle euron tuotteet. Yrityksen tuotetarjonnasta löytyy myös erilaisia arvokkaampia mainoslahjoja. Profile Promotion Oy on perustettu vuonna 1998 ja yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yhteensä kuusi työntekijää. Suomessa toimii paljon samankaltaisia yrityksiä ja näistä suurin osa on henkilöstöltään muutaman hengen kokoluokkaa. (Avellán 2012; Profile-promotion.fi 2012)

5.3.1 Asiantuntijahaastattelu Profile Promotion Oy

Yrityksellä on kaksi erilaista tapaa, jolla se toimii tilatessaan tuotteita Kiinasta. Ensimmäisessä tapauksessa tuotteet räätälöidään alusta alkaen Kiinassa. Tällöin asiakas voi päättää ennakoon kaikista tuotteen ominaisuuksista, kuten esimerkiksi koosta, mallista, väristä ja pakkauksista. Tapa on pitkäkestoinen tilaus-toimitusprosessin kestäessä yleensä 3-6 kuukautta. Toinen tapa on ottaa valmis tuote Eurooppalaiselta tukkurilta ja tällöin tuotteen viimeistely tapahtuu Suomessa. Tällöin asiakas saa tuotteen huomattavasti nopeammin eli 3-5 viikossa tai mahdollisesti jopa aikaisemminkin. Edellä mainittua tapaa käytetään kuitenkin yleensä vain kiiretapauksissa korkeampien kustannusten takia. Avellánin mukaan yrityksen tuotteista kärkeästi laskettuna noin puolet tuodaan Kiinasta. Tämä tuotteiden määrä vaihtelee kuitenkin vuosittain muun muassa erilaisten suurien kampanjoiden vaikutuksien takia. Kiinasta tuotteet kuljetetaan poikkeustapauksia lukuun ottamatta valtamerilaivoilla Euroopan satamiin. Euroopan satamista tuotteiden matka jatkuu jakelulaivojen kyydissä kotimaan satamaan. Tavallisesti tämä merimatka kestää noin 35 päivää, riippuen tietenkin osittain mistäpäin Kiinan itärannikkoa laiva lähtee merille. Kaikkien kiireellisimmät tavarat kuljetetaan yleensä lentokoneilla. Tällöin kyseessä on tuotteet, joiden täytyy olla käytettävissä alle 2,5 kuukauden kuluessa tilauksesta. Tällöin tilaus-toimitusprosessia joudutaan nopeuttamaan ja se tarkoittaa automaattisesti korkeampia kuluja asiakkaalle. (Avellán 2012.)

Avellánin mukaan yrityksellä on Kiinassa muutamia agentteja, jotka ovat erikoistuneet osaa miseltaan aina tiettyjen tuoteryhmien käsittelemiseen. Jokainen paikallinen välikäsi on puo lestaan tekemisissä jopa kymmenien eri tehtaiden kanssa. Kaupankäyntiin liittyvä viestintä paikallisten agenttien kanssa hoidetaan ongelmatapauksia lukuun ottamatta yleensä sähkö postitse. Yritys tekee yhteistyötä ainoastaan tavarantoimittajien kanssa, jotka puhuvat suju vaa englantia. Näin ollen välttyään kaikilta mahdollisilta väärinkäsityksiltä, joita vähäinenkin kielimuurin esiintyminen voisi toimintaan aiheuttaa. Profile Promotion Oy käy kaksi kertaa vuodessa messuviisiitillä Kiinassa, jolloin se tapaa paikallisia yhteistyökumppaneja. Tapaamis ten tarkoituksena on tutustua paikallisten tavarantoimittajien toimintaan ja kehittää yhteis työtä heidän kanssaan. Lisäksi messuilta etsitään mahdollisia uusia toimittajakontakteja. Avellán mainitsee käyneensä Kiinan vierailullaan tutustumassa tuotantotoimintaan muutamis sa tehtaissa. Tehtaiden työntekijöistä suurin osa asui maaseudulla tai sitten he olivat maa seudulta lähtöisin. Tämän takia tehtaiden yhteyteen oli rakennettu erilaisia asuinrakennuksia, joissa työntekijät pystyivät majoittumaan tehtaassa työskentelemänsä ajanjakson.

Profile Promotion Oy:n kohdalla kiinalaisen uuden vuoden on huomattu vaikuttavan ainakin kahteen asiaan, tuotteiden toimitusaikaan ja laatuun. Yritys varautuu kiinalaiseen uuteen vuoteen ilmoittamalla jo syyskuussa asiakkailleen tapahtuman ajankohdan ja sen, että tilauk sien toimitusaikaan tulee lisätä 2-3 viikkoa normaalia enemmän. Yleensä yritys selvittää ajois sa tehtaiden kiinnioloajan, sillä tehtaiden tuotannon keskeytymisen ajanjaksot vaihtelevat viikosta aina kuukauteen asti. Kun ajankohta on selvitetty ja ilmoitettu tarjoukseen, voidaan asiakkaan kanssa suunnitella tarkka päivämäärä mihin mennessä tilaus on laadittava. Kiinan suunnasta, paikalliset tavarantoimittajat ovat yhteydessä yritykseen asian tiimoilta viimeis tään joulukuun mennessä. Yleensä toimittajat kertovat tarkkaan kiinalaisen uuden vuoden tär keimmän viikon ajankohdan, eli juurikin sen aikavälin, jolloin kaikki tehtaot ovat kiinni. Toi sissa tehtaissa tehdään tänä ajankohtana vuosihuolto, sillä kyseessä saattaa olla ainut kerta, kun toiminta on vuoden aikana pysähdyksissä. Tehtaiden aloittaessa jälleen tuotantonsa, saattaa ilmetä monia ongelmia, jotka vaikuttavat toimitusaikaan. Avellánin mukaan joskus on käynyt, että tarvittava määrä työntekijöitä ei saapunut takaisin tehtaisiin. Tällöin tuotantoa ei voitu käynnistää odotetulla tehokkuudella työvoiman puutteen takia. (Avellán 2012.)

Avellánin mukaan kiinalainen uusivuosi vaikuttaa Profile Promotion Oy:n kohdalla toimitus ajan lisäksi tuotteen laadullisiin seikkoihin. Profile Promotion Oy:llä ei ole varastoa, joten sen ei tarvitse huolehtia varastointiin liittyvistä ongelmista, joita kiinalainen uusivuosi saattaisi aiheuttaa. Yritys toimii siis projektiluontoisesti, eli tuote käy yrityksen tiloissa ainoastaan laaduntarkastuksessa. Kiinalaisen uuden vuoden lähettyvillä laaduntarkkailuun on kiinnitettä vä normaalia tarkemmin huomiota. Juhlapyhien lähestyessä toiminta on tehtaissa kiireisim millään, sillä tuotteet on saatava keinolla millä hyvänsä ulos ennen tuotannon sulkemista.

Tuotteet, jotka saapuvat yrityksen tiloihin helmikuun loppuun ja maaliskuun alkuun mennessä, ovat siis erikoistarkkailussa. Tuotteet maksetaan aina etukäteen ja vasta tämän jälkeen ne lähetetään Suomeen. Jos tuote-erässä on laadullisia ongelmia, Kiinasta lähetetään useimmiten uusi erä hyvitykseksi. Mitään palauttamistoimenpiteitä viallisten tuotteiden kohdalla ei suoriteta. Uuden erän valmistaminen ja lähettäminen vie aina muutamia viikkoja, vaikka tilaus kuljetettaisiin lentokoneella. Tietyissä tapauksissa, osan tuotteista ollessa viallisia ja uutta erää ei ole mahdollista hankkia tarvittavaan ajankohtaan mennessä, yritys joutuu karsimaan vialliset tuotteet pois ja lähettämään asiakkaalle vajaan toimituksen. Tämänkaltaisia tapauksia sattuu harvoin, mutta ne ovat kuitenkin mahdollisia, varsinkin lähellä kiinalaisen uuden vuoden ajankohtaa. Yrityksellä on hyvät ja luotettavat paikalliset tavarantoimittajat, joten toiminta heidän kanssaan sujuu normaalisti ongelmitta.

Kiinalainen uusivuosi on aiheuttanut muitakin tunnistettavia ongelmia tilaus-toimitusprosessin toimintaan. Välillä esimerkiksi tilausten yhteydessä olevat asiakirjat ovat hävinneet matkan varrella. Tämä tarkoittaa sitä, ettei yritys saa tuotteita käyttöönsä ennen uusien paperien saapumista. Kun vastaavanlainen tilanne sattuu kiinalaisen uuden vuoden alla, niin yrityksellä ei ole mahdollisuuksia saada uusia, tarvittavia asiakirjoja ainakaan muutamaan viikkoon. Uudet asiakirjat ja tilaus-toimitusprosessin jatkuvuus toteutuvat vasta viranomaisten palatessa lomilta. Lisäksi ongelmia saattaa aiheuttaa paikallinen tullitoiminta. Tänä vuonna yrityksen tilaama kontti pysäytettiin tullissa juuri päivää ennen juhlapyhien alkua. Lopulta kontti myöhästyi valtamerilaivasta viranomaisten suorittamien tutkimuksien ja niistä johtuvien viivästyksien vuoksi. Tämä tarkoitti automaattisesti kuljetuksen kahden viikon toimitusajan venymistä. Tällaisissa tapauksissa yrityksen on vain selvitettävä ajankohta, jolloin seuraava laiva lähtee, laskea siihen matkan kesto eli 35 päivää ja ilmoittaa asiakkaalle tapahtuneesta viivästymisestä. Nykyään paikallisten kanssa ongelmien ratkaiseminen on jo hieman helpompaa matkapuhelimien ansiosta. Ennen tämän kaltaisten ongelmien ilmaantuessa paikallisia oli lähes mahdotonta saada kiinni muutamaan viikkoon, sillä konttoreilla ei ollut ketään vastaamassa puhelimiin. (Avellán 2012.)

Lopuksi Avellánin mielestä kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan tiedostaminen ja tähän reagoiminen on tärkeää tuotteiden sovitun toimitusaikataulun toteutumisen takia. Ylimääräisiin ongelmiin ei ole varaa juhlapyhän lähetyvillä, joten yrityksen on varauduttava vuosittain ajankohtaan ja siihen liittyviin toimenpiteisiin huolellisesti. Kiinalainen uusivuosi on merkittävin ja tärkein lomakausi Kiinassa, varsinkin tehdastyöntekijöille, joten Avellán uskoo kyseisen ajankohdan vaikuttavan useimpien kiinalaisten kanssa säännöllisesti toimivien yritysten tilaus-toimitusprosesseihin.

5.3.2 Tavarantoimittaja Mr Jetin haastattelu

Profile Promotion Oy:n tavarantoimittajan Mr Jetin (11.5.2012) mukaan kiinalaisen uuden vuoden aikoihin tavaravirta on määrältään runsaampaa ja toiminta kaikkiaan kiireisempää, kuin normaali arkipäivän toiminta. Tämä johtuu siitä, että kiinalainen uusivuosi on pisin lomakausi tehtaissa työskenteleville ja tänä ajankohtana tuotanto pysähtyy paljon pidemmäksi aikaa kuin muulloin. Useimmissa tehtaissa tuotanto pysähtyy yleensä 15-30 päivän ajaksi. Tuotannon pysähtymisen aika vaihtelee kuitenkin yleensä eri tehtaiden välillä. Syinä tähän ovat tuotteiden ja niiden valmistusprosessien, työntekijöiden ja työtehtävien vaihtelevuus. Esimerkiksi toinen tehdas voi palkata enimmäkseen paikallisia, jolloin sen tarvitsee pysäyttää tuotanto vain muutamiksi päiviksi, sillä paikallisten ei tarvitse matkustaa kiinalaisen uuden vuoden aikana pitkiä matkoja kotiseuduilleen. Tällaisissa tapauksissa usein noin kymmenen päivän lomaa voidaan pitää normaalin pituisena. (Jet, sähköpostiviesti 11.5.2012.)

Toisaalta tehdas voi palkata työntekijänsä ulkopaikkakunnilta. Tällöin tehtaiden on pidettävä tuotantonsa kiinni huomattavasti pidempään, sillä työntekijät joutuvat matkustamaan pidempiä välimatkoja päästäkseen takaisin kotiseuduilleen. Näin ollen tehtaiden kiinniloaikoihin voidaan automaattisesti lisätä useiden päivien lisäys. Mr Jetin (11.5.2012) mukaan Kiinassa on paljon ihmisiä, jotka ovat tulleet lännestä itään etsimään töitä ja työskentelemään tehtaisiin. Juuri nämä siirtotyöläiset ovat niitä, jotka saattavat palata kotiseuduilleen perheidensä luokse vain kerran vuodessa, eli juuri tämän juhlapyhän aikoihin. Ulkomaisten yritysten täytyy olla tietoisia siitä, kuinka monta päivää lomakausi kestää tehtaissa, joissa yrityksen tuotteet valmistetaan. Täten yritykset voivat arvioida tavaroiden toimituksien keston mahdollisimman tarkasti. Lisäksi arviointi on tärkeää, sillä toimintatapa vaihtelee hyvin paljon eri toimialan ja tätä kautta tuotteiden ja tehtaiden välillä. Mr Jetin (11.5.2012) mukaan kolmen tehtaan, joiden kanssa hän on yhteistyössä, kiireisin toiminta sijoittuu loka- ja huhtikuun välille. Tänä ajanjaksona tehtaas tuottavat noin kaksi kolmasosaa kokonaistuotannostaan. Kiinalaista uutta vuotta voidaan pitää vaikuttavana tekijänä tämän ajanjakson tuotantomäärien suuruuteen ja siksi juhlapyhän lähetyillä yritysten toiminta on vuosittain kiireisimmillään.

Tehtaissa työskenteleville kiinalainen uusivuosi on vuoden pisin lomakausi 10-30 päivän pituudellaan. Toiseksi pisin on Kansallispäivä, mutta tämän kesto on vain 2-3 päivää. Usein tehtaissa työskentelevät tekevät kuuden päivän viikkoa, joten kiinalaisen uuden vuoden kaltaiset lomakaudet ovat heille erityisen tärkeitä. Henkilöstö, joka työskentelee korkeammassa viroissa, kuten erilaisissa virastoissa, lomailevat noin seitsemän päivän ajan kiinalaisen uuden vuoden aikoihin. Kansallispäivänä heidän lomansa kestää myös seitsemän päivää. Nämä lomien standardipituudet ovat seurausta hallituksen määräyksestä, jonka mukaan henkilöstöllä pitäisi olla vähintään tämän pituiset lomakaudet. Tämä sääntö ei kuitenkaan koske tehdastyöläisiä, sillä he työskentelevät raskaasti läpi vuoden ja heidän ainoa pidempi lomakausi on kiinalaisen

uuden vuoden aikoihin. Henkilöstölle, kuten tavarantoimittajille, jotka työskentelevät ulkomaankaupan yrityksissä ja tehtävissä, on yleistä kahden päivän viikonloput viikoittain ja pakolliset standardipituiset lomakaudet vuosittain. (Jet, sähköpostiviesti 11.5.2012.)

Mr Jetin (11.5.2012) mukaan kiinalaisen uuden vuoden jälkeen osa maalta kotoisin olevista työntekijöistä ei palaa takaisin työpaikoilleen. Aikaisemmin tämä on ollut hyvinkin yleistä, mutta vuosikymmenien aikana asiat ovat muuttuneet. Aikoinaan suuri osa maaseudulla asuvista ihmisistä muutti kotikaupungeistaan työn perässä, mutta nykyään hallitus on kehittänyt logistiikan toimintaa siten, että tehtaita on pystytetty jatkuvasti yhä enemmän ja enemmän länteen, eli maan sisäosiin joista suurin osa siirtotyöläisistä on lähtöisin. Näin ollen kaikkien siirtotyöläisten ei tarvitse enää matkustaa 1-2 päivää Kiinan itärannikolle, vaan he voivat työskennellä lähellä kotikaupunkejaan. Useat suurista ja tunnetuista yrityksistä ovat myös tämän seurauksena siirtäneet toimintaansa idästä länteen. Osittain tästä syystä toisissa idän tehtaissa on nykyään vaikea löytää tarpeeksi työntekijöitä täyttämään vapaita työtehtäviä. Tämän seurauksena useimmat tehtaas joutuvat maksamaan yhä enemmän palkkaa pitääkseen taitavimmat ja tärkeimmät toimihenkilöt yrityksessä. Yleensä tehtaissa työntekijävaihtuvuus on suurinta alimmalla työntekijätasolla.

Useita vuosia kiinalaisten yritysten kanssa toimineet ulkomaalaiset yritykset ovat pakostikin tietoisia kiinalaisesta uudesta vuodesta ja sen vaikutuksista tilaus-toimitusprosessiin. Kiinassa toimivien tavarantoimittajien on saatava tilaus hyvissä ajoin, jotta paikalliset ehtivät toimittaa tilauksen ennen juhlapäiviä. Jos tilaus tehdään myöhässä, toimitus saattaa viivästyä jopa yli kuukauden. Ulkomaalaisten yritysten tulee oppia yhä enemmän tuotteiden ja tehtaiden välisistä vaihteluista, ja niiden erilaisista vaikutuksista tilaus-toimitusprosesseihin. Yritysten tulee oppia ennakoimaan tilausten tekemiseen liittyviin toimenpiteisiin ajoissa ennen kiinalaisen uuden vuoden alkua. Näin välttyttäisiin mahdollisilta ongelmilta, joita tämä kiinalaisten työntekijöiden pisin, vuosittainen lomakausi saattaa pahimmillaan aiheuttaa. (Jet, sähköpostiviesti 11.5.2012.)

5.3.3 Tavarantoimittaja Michellen haastattelu

Profile Promotion Oy:n toisen tavarantoimittajan Michellen (14.5.2012) mukaan kiinalainen uusivuosi on yksi maan tärkeimmistä juhlapäivistä ja paikalliset pitävät sitä tärkeydeltään samassa arvossa, kuin eurooppalaiset pitävät joulua tai uutta vuotta. Tehdastyöläiset saattavat lopettaa työnteon 15 päivää ennen juhlapäivää tai tietyissä tapauksissa jopa aikaisemmin. Kiinalaisena uutena vuotena koko maan toiminta pysähtyy ja ihmiset matkustavat viettämään juhlapäiviä omaistensa luokse. Yleensä ulkomaiset yritykset tekevät tilauksensa noin kaksi kuukautta ennen kiinalaista uutta vuotta. Toiset yritykset ennakoivat enemmän ja tekevät tilauksensa jopa kolme tai neljä kuukautta aikaisemmin. Ennakoinnin ansiosta tehtaas ehtivät

toimittaa tilaukset ennen kuin tuotantohinnat sammutetaan loman ajaksi. Kiinalaisen uuden vuoden lähestyessä kaikki tehtaot valmistautuvat tulevaan ja nopeuttavat täten tuotantoaan entisestään. Voidaan todeta, että tämän ajanjakson aikana maan tehtaiden ja koko logistiikan toiminta on kiireisimmillään. Kuljetuskanavat ovat kokonaisuudessaan tukossa kiinalaisen uuden vuoden lähetyillä matkustajista ja logistisista kuljetuksista. Tämän takia osat yrityksistä varaavat jo kaksi tai jopa kolme viikkoa normaalia aikaisemmin tuotteilleen rahtitilaa tarvitsemisessa määrin. (Michelle, sähköpostiviesti 14.5.2012.)

Viimeisten vuosikymmenien aikana maan talouden ja teknologian nopean kehittymisen seurauksena, tehtaot ovat kasvattaneet työntekijämääräänsä huomattavasti. Näistä työntekijöistä suurin osa on siirtotyöläisiä, jotka ovat peräisin maaseuduilta. Michelle (14.5.2012) vahvistaa käsityksen siitä, että osa työntekijöistä ei palaa takaisin työpaikoilleen kiinalaisen uuden vuoden loma-ajanjakson jälkeen. Tämä johtuu siitä, että tehdastyöntekijät arvioivat tarkalleen palkkatasojen erot eri kaupunkien ja heidän kotikaupunkiensä välillä ja vasta tämän jälkeen tekevät päätöksensä kiinalaisen uuden vuoden jälkeisestä työpaikasta. Tämän seurauksena osa työntekijöistä palaa takaisin tehtaalle ja osa jää vastaavasti kotiseuduilleen. Kiina on nykyään todella suuri tekijä globaalissa kaupankäynnissä, joten monet ulkomaiset yritykset ovat tietoisia kiinalaisesta uudesta vuodesta ja sen vaikutuksista tilaus-toimitusprosessiin. Michellen (14.5.2012) mukaan on kuitenkin yhä yrityksiä, jotka tekevät tilauksensa vasta lähellä juhlapyhien alkua. Kaikki eivät osaa vielä reagoida tähän juhlapyhään tarvittavissa määrin. Paikalliset tavarantoimittajat ilmoittavat kuitenkin asiakkaille hyvissä ajoin tarvittavista yksityiskohdista, kuten tuotannon sulkeutumisesta ja uudelleen käynnistymisestä ajankohtineen.

5.4 Mainoslahja-Team Oy

Mainoslahja-Team Oy:stä haastattelin toimitusjohtajana toimivaa Jarmo Sinisaloa. Sinisalo on ollut vuosia mukana yrityksessä ja tällä hetkellä toimiessaan yrityksen toimitusjohtajana, ovat hänen näkemyksensä yrityksen menneistä ja nykyisistä toiminnoista sekä sidoksista Kiinaan enemmän kuin tärkeitä. Omakohtaisten kokemuksiensa ja näkemyksiensä lisäksi, Sinisalon myötä aukesi mahdollisuus laajentaa haastattelua sähköpostihaastattelun muodossa Kiinaan, eräälle Mainoslahja-Team Oy:n tavarantoimittajista.

Mainoslahja-Team Oy on vuonna 1958 perustettu perheyritys. Nykyisen toiminimensä alla se on toiminut vuodesta 1993 lähtien. Yrityksen henkilöstön lukumäärä on tällä hetkellä kymmenen henkilöä ja sen toiminta sijoittuu enimmäkseen pääkaupunkiseudulle. Yrityksellä on erilaisia tuotteita kaiken kaikkiaan noin 50 000 kappaletta ja lukumäärä kasvaa jatkuvasti. Toiminta on lähtenyt liikkeelle erilaisten kynien, liimalappujen ja muun vastaavan niin sanotun ”kovan tavarantoiminnan” myynnistä. Toiminta on kuitenkin laajentunut vuosien varrella monipuolisemmaksi ja nykyään yrityksen tärkein asiakasala on juomateollisuus. Lääketeollisuus kattaa

myös tärkeän osuuden yrityksen toiminnasta yli 40 lääkeyrityksen asiakasmäärällä. Kahden edellä mainitun lisäksi tekstiilit ovat yksi tärkeä osa yrityksen niin sanotusta kivijalasta, johon liiketoiminta perustuu. Yrityслиikelahjatuotteet kattavat vain 10-15 prosentin osuuden yrityksen kokonaisliiketoiminnasta. Voidaankin todeta, että yritys on erikoistunut muuhun, kuin perinteiseen liikelahjatoimintaan. (Sinisalo 2012.)

5.4.1 Asiantuntijahaastattelu Mainoslahja-Team Oy

Sinisalon mukaan Mainoslahja-Team Oy:n liiketoiminta koostuu karkeasti siitä, että yritys tuo tuotteita maahan, käyttää tukkureita, sekä markkinoi ja myy tuotteet itse. Kiinasta tuotavien tuotteiden määrä kasvaa yrityksen kohdalla jatkuvasti. Tällä hetkellä kaikki tuotteet huomiioon ottaen niiden osuus on 15-20 prosenttia kokonaismäärästä. Enimmäkseen kiinasta tulevat tuotteet ovat ”kovaa tavaraa”. Yrityksen toimintatapa perustuu pitkälti erilaisiin projekteihin, joten periaatteessa varastointia ei sen toimesta tilaus-toimitusprosessin aikana suoriteta. Kiinasta tulevien tuotteiden kohdalla tilaus-toimitusprosessin alkuvaiheessa yritys lähettää hintatarjouskyselyn tuotteesta Kiinaan. Kiinassa tehtailla on joko tuotteita jo puolivalmiina varastossa tai tarvittaessa tehtaalla valmistavat tarvittavat määrät. Seuraavaksi tuotteet painetaan sovitun aikataulun ja kriteerien mukaisesti, pakataan ja lähetetään edelleen kuljetuksilla satamaan laivarahtiin. Häätapauksissa mantereiden väliseen kuljetukseen käytetään lentoa. Tuotteiden matka kestää valmistusprosessin jälkeen 5-6 viikkoa, ennen kuin ne ovat Suomessa yrityksen käytettävissä. Yrityksen saadessa tuotteet haltuunsa ne kulkevat yrityksen läpikulkuvaraston kautta. Jos Kiinan päädyssä tapahtuneet toimenpiteet ovat olleet vähäisiä, puretaan tuotteet pakkauksista, viedään painoon ja pakataan uudestaan valmiina tuotteina. Tämän jälkeen tuotteet lähetetään eteenpäin asiakkaille.

Kaikkiaan tuotteiden tilaus-toimitusprosessiin saa varata aikaa kolmen kuukauden verran. Tietenkin tapauksissa, joissa tehtailla ei ole puolivalmisteita varastossa, aikaa kuluu normaalia enemmän. Jos kyseessä on projekti, jossa tuotteet ovat todella huolellisesti ja suurilta osin erikoisrääätelöityjä, toimitusaika saattaa venyä hyvinkin pitkäksi. Yrityksen kannalta paras vaihtoehto on, että tuotteet kyetään painamaan mahdollisimman valmiiksi jo valmistus- tai toimitusmaan tehtaissa. Yritys on tietoinen kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta vuosittain ja varautuu siihen tarvittavilla toimenpiteillä. Vastaavasti osa yrityksen suurista asiakkaista ei osaa varautua automaattisesti ilman erillistä ilmoitusta siihen, että kiinalainen uusivuosi aiheuttaa 4-6 viikon lisäyksen normaaliin 3-4 kuukauden toimitusaikaan. Kiinassa toimivat tavarantoimittajat ovat yhteydessä yritykseen ilmoittamalla tarkkan ajankohdan, jolloin tehtaiden toiminta on pysähdyksissä. Yrityksen eri tavarantoimittajien kiinnioloajat menevät hieman portaittain, joten kun toiset tehtaalla sulkevat toimintansa, toiset jatkavat vielä tuotantoaan. Varmistaakseen varman toimituksen, yritys on kuitenkin todennut parhaimmaksi reagoida ajoissa tilauksien suhteen. (Sinisalo 2012.)

Sinisalon mukaan aina loppuvuodesta yrityksen alkaessa tiedustella hintatarjouspyyntöjä, toimittajilta tulee ilmoitus, jossa kerrotaan, milloin tilaus pitää viimeistään tehdä, jotta se ehditään toimittamaan ennen kiinalaisen uuden vuoden alkamista. Lisäksi tavarantoimittajat muistuttavat, että jos tilauksen tekeminen siirtyy tämän lomakauden jälkeiseksi toimenpiteeksi, tulee tilauksen lähettäminen kestämään huomattavasti pidemmän ajan. Tietovirta kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamista poikkeuksista tilaus-toimitusprosessiin kulkee Kiinasta tavarantoimittajilta Mainoslahja-Team Oy:lle ja yritykseltä asiakkaalle. Yrityksen asiakkaat, jotka tilaavat paljon Kiinasta tulevia tuotteita, ovat tietoisia vuosittaisista juhlan aiheuttamista poikkeuksista tilaus-toimitusprosessiin. Välillä saattaa kuitenkin sattua inhimillisiä erehdyksiä, kuten lähetysten myöhästymisiä laivasta. Kiinalaisen uuden vuoden lähettyvillä tämä voi tarkoittaa suuria viivästymisiä toimitukseen ja tällöin pahimmassa tapauksessa koko asiakkaan kampanja saattaa epäonnistua. Euroopassa on tarjolla samat tuotteet kuin Kiinassa, mutta yritys käyttää niitä vain hätätapauksissa. Samat tehtaot Kiinasta tuovat siis Eurooppaan tukkureille kyseiset tavarat. Ongelma on vain siinä, että tässä vaiheessa väliin ilmestyy yksi välikäsi lisää, joka tarkoittaa automaattisesti huomattavaa kustannusten kasvua. Yrityksen kannalta on siis kannattavampaa ennakoita tilaukset mahdollisimman hyvin, jotta välttyään kaikilta mahdollisilta Euroopasta tehtäviltä tilauksilta.

Sinisalon mukaan kiinalainen uusivuosi aiheuttaa aina poikkeuksen tilaus-toimitusprosessiin ja täten ylimääräistä vaivannäköä eri osapuolille. Lomajakson jälkeen toiminta palaa kuitenkin normaalin arjen mukaiseksi. Luotettavan ja pätevän toimittajan valinta on yksi varmuustekijä sille, että tilaus-toimitusprosessi toimii myös kiinalaisen uuden vuoden aikana ongelmitta. Sinisalon mukaan aluksi tämä ajankohta oli yksi haasteellisimmista tekijöistä, joita tulee huomioida tilauksia tehtäessä. Kiinalainen uusivuosi on nimittäin ainut ajankohta, joka aiheuttaa yritykselle ulkomailta tilattaessa vastaavia ennakointiin liittyviä toimenpiteitä. Työntekijät ovat poissa tehtailla 4-6 viikkoa riippuen täysin siitä, minkälainen ja millä alalla tehdas toimii. Lomakauden aikana tehtailla on kuitenkin aina joku vastaamassa puhelimeen, vaikka tuotanto onkin pysähdyksissä. Sinisalo kertoo, että Mainoslahja-Team Oy on aikaisemmin tuonut erilaisia tekstiilejä Kiinasta, mutta tuonti lopetettiin sen seurauksena, että kolmen vuoden aikana tuhannet tekstiilitehtaot joutuivat lopettamaan toimintansa. Osasyynä Kiinan tehtaiden konkurssiin oli kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamat työntekijäkadot. Työntekijät matkustivat kotiseuduilleen lomakauden viettoon palaamatta koskaan takaisin. Tätä työntekijäkatoa tapahtui kahtena peräkkäisenä vuotena. Enimmäkseen ja ankarimmin tämä tapahtui juuri tekstiilitehtaiden kohdalla, sillä tehtaissa ei myönnetty mitään lomaltapaluurahoja ja täten osa työntekijöistä vaihtoi työpaikkojaan lähemmäksi kotiseutuja ja koulutusta vastaaviin tehtäviin.

Yrityksellä on aina ollut hyvät paikalliset tavarantoimittajat, jotka on suurimmalta osin hankittu vanhojen kontaktien antamien suositusten perusteella. Uusien kontaktien etsiminen ja solmiminen ei ole suositeltavaa ilman paikallisten luotettavien tahojen apua mikäli haluaa välttyä mahdollisilta ongelmilta. Yritys vierailee Kiinassa erilaisilla messuilla, joissa verkostoidutaan uusien kontaktien ja yhteistyökumppanien kanssa. Nämä ovat yritykselle myös nykyisten yhteistyösuhteiden hoitamisen ja kehittämisen kannalta tärkeitä tapahtumia. Esimerkiksi Guangzhoun messuilla Mainoslahja-Team Oy tutustuu uusiin potentiaalsiin tehdaskontakteihin ja vastaavasti Hong Kongin messuilla uusiin tukkureihin. Yrityksen aloittaessa yhteistyön uusien kontaktien kanssa, se tutustuu ensiksi näiden toimintaan perusteellisesti. Yleensä tämä tapahtuu vierailemalla valmistustehtailla ja tarkistamalla, että toiminta on suoraa ja mutkatonta ilman ylimääräisiä välikäsiä. Yrityksellä on Kiinassa tällä hetkellä 30-40 toimittajaa, joista yritys päätoimisesti käyttää alle kymmentä vakiotoimittajaa. Tiettyjen tuotteiden kohdalla, yritys tietää ennakolta parhaan ratkaisun tulevan joltain tietyltä toimittajalta, joten tarjouskilpailua ei tarvitse näissä tapauksissa suorittaa. Toisissa tapauksissa puolestaan kilpailutetaan tarjous usean eri toimittajan välillä ja valitaan näistä paras vaihtoehto kyseiselle tilaukselle. Kaikki yrityksen toimittajista puhuvat englantia, joten väärinymmärryksiltä ja ongelmilta säästytään tässä suhteessa kokonaan. (Sinisalo 2012.)

5.4.2 Tavarantoimittaja Been haastattelu

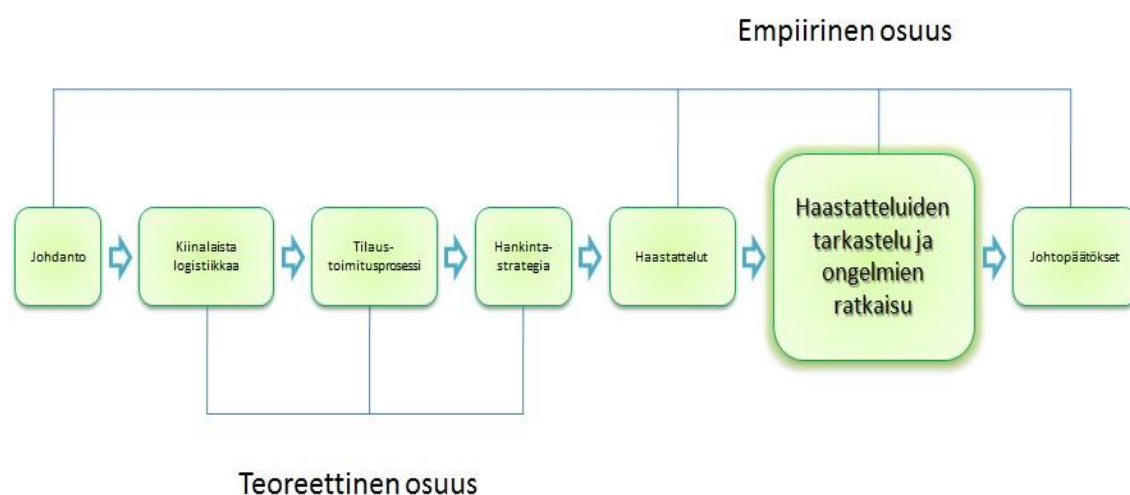
Mainoslahja-Team Oy:n tavarantoimittaja Been (15.6.2012) mukaan vuoden 2013 kiinalainen uusivuosi on ajankohdaltaan 9.-15.2. Tämän ajankohdan lisäksi yrityksen tuotantotehtaat ovat vielä kolme lisäpäivää suljettuna. Toisten tehtaiden kohdalla lomakausi saattaa alkaa jopa kymmenen päivää aikaisemmin. Tehtaiden kiinnioloaika on suorassa yhteydessä tavarantoimittajan tuotantoon ja toimitukseen raaka-ainemateriaalien osalta, sillä ilman toisten osapuolien raaka-aineiden ja kompositeettien toimittamista, tavarantoimittajilla ei ole tarvittavia aineellisia resursseja toimintaansa varten. Tämän takia tehtaiden asiakkaiden tulee suunnitella tilaus-toimitusprosessinsa ajankohdiltaan huolellisesti kiinalaisen uuden vuoden lähetyvillä. Tämä tapahtuu muun muassa tarkastamalla, miten tehdas toimii lomakauden lähetyvillä, eli tuotetaanko tuotteet ennen vai jälkeen kiinalaisen uuden vuoden vai jopa osittain ajankohdan molemmin puolin. Kiinalaisen uuden vuoden lähetyvillä tehtaat tekevät parhaansa toteuttaakseen asiakkaan tarpeet oikean suuruisten toimituserien ja sovittujen toimitusaikojen puitteissa. Usein tämä tarkoittaa huomattavia ylityötunteja ja muita erityisiä, tapauskohtaisesti poikkeavia toimenpiteitä.

Kiinassa vietetään jopa seitsemää laillista juhlatapahtumaa vuodessa ja tällöin paikalliset viettävät lomiaan. Näihin kuuluvat New Year's Day, Spring Festival (kiinalainen uusivuosi), Qingming Festival, May Day, Dragon Boat Festival, Mid-Autumn Festival ja Kansallispäivä. Edellä mainituista kiinalainen uusivuosi on kuitenkin isoin ja tärkein. Tänä ajankohtana maan

toiminta pysähtyy aina vähintään 3-5 päiväksi. Eri liikkeiden, tehtaiden ja toimittajien sulke-
misajat eivät ole kuitenkaan yhtenäiset, vaan ne vaihtelevat aina tapauskohtaisesti. Pitkien
lomakausien takia juuri kiinalaisen uuden vuoden aikana materiaalivirrat ovat pienempiä ver-
rattuina muihin lomakausiin. Vastaavasti ennen ja jälkeen kiinalaisen uuden vuoden toiminta
on kiireisimmillään. Aikaisemmin suurissa määrin esiintynyt kiinalaisen uuden vuoden jälkei-
nen tehtaissa tapahtunut työntekijäkato on vielä tänäkin päivänä tyypillistä paikallisten kes-
kuudessa. Nykyään lähes kaikki ulkomaalaiset tavarantilaajat ovat tietoisia kiinalaisen uuden
vuoden vaikutuksista logistisiin toimintoihin ja sen vuoksi yritykset suunnittelevat tilaus-
toimitusprosessit järjestelemällä ja muovaamalla prosessin toimintoja tilausmäärien ja tuo-
tannon läpimenoaikojen mukaan. On todella tärkeää, että ulkomaalaiset yritykset ovat tietoi-
sia ja varuillaan lomakauden aikatauluista ja täten tekisivät tarvittavat oikaisut tilauksiin,
jotka saattavat tapahtua lomakauden alla tai aikoihin. Paras ratkaisu on kysyä paikalliselta
myyntihenkilöstöltä lomakauden aikaisista suunnitelmista ja täten mahdollisuudet oikea-
aikaiseen toimitukseen ovat todennäköisimmät. (Bee, sähköpostiviesti 15.6.2012.)

6 Haastatteluiden tarkastelu ja ongelmien ratkaisu

Tässä luvussa opinnäytetyötä varten tehtyjä asiantuntijahaastatteluja vertaillaan keskenään.
Haastatteluiden tarkastelua suoritetaan lähtökohtaisesti teemoittelemalla. Teemoittelulla
tarkoitetaan sitä, että analyysivaiheessa tarkastellaan haastatteluaineistossa ilmeneviä piir-
teitä, jotka ovat yhteisiä usealle eri haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2004, 173). Nämä
aineistosta ilmentyneet piirteet pohjautuvat ensisijaisesti niihin keskeisiin teemoihin, joista
koostuvat myös teemahaastatteluiden runko. Kaikki asiantuntijahaastattelut suoritettiin hen-
kilökohtaisten tapaamisten muodossa. Ennen haastattelua kaikille haastateltaville toimitettiin
sähköpostitse keskeisimmät haastatteluissa käsiteltävät teema-alueet, joihin haastateltavat
kykenivät tutustumaan ennakkoon ja täten valmistautumaan tuleviin tiedonantoihinsa perus-
teellisesti. Jatkoahaastattelut Kiinaan, yritysten tavarantoimittajille suoritettiin sähköpostitse.
Haastatteluiden tarkastelun jälkeen ongelmien ratkaisu osiossa kootaan yhteen vastaukset
tämän opinnäytetyön tutkimusongelmaan. Osiossa selvennetään tutkimusongelman laajuus ja
mahdolliset ratkaisut kiinalaisen uuden vuoden myötä esiintyviin ongelmiin tilaus-
toimitusprosesseissa. Ongelmien ratkaisu osiossa kaikki analyysistä muodostetut tulokset
esiintyvät sanallisessa tai numeraalisessa muodossa.

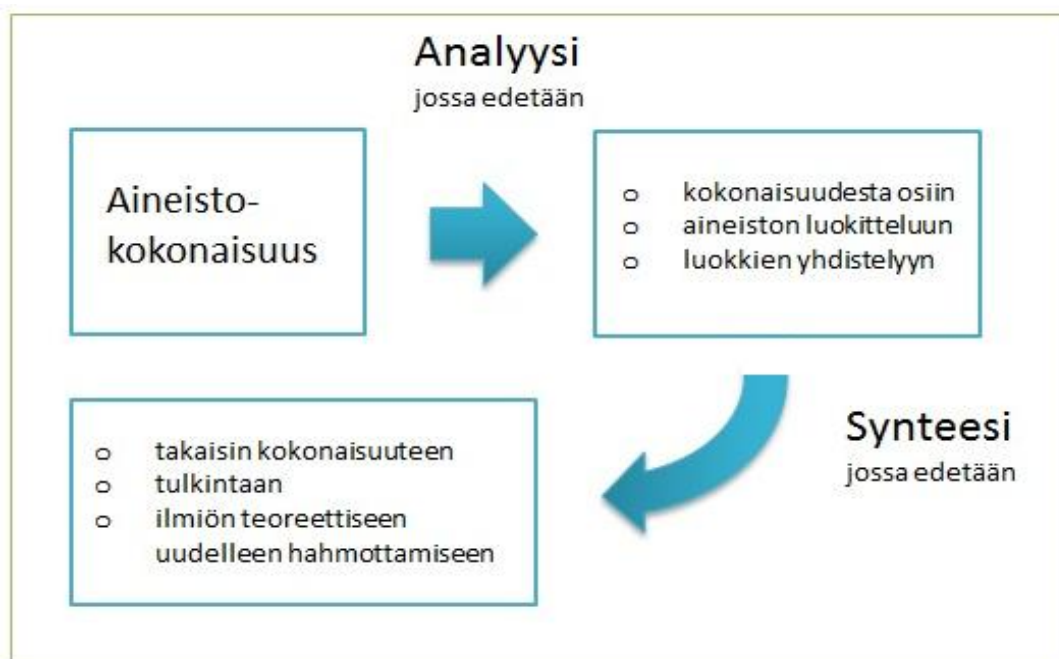


Kuvio 15: Tutkielman eteneminen.

Teemahaastatteluiden tiedonkeruussa hyödynnetään usein nauhuria. Ainoastaan tällä tavalla haastattelutilanne saadaan toteutettua nopeasti ja sujuvasti ilman katkoja. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 92.) Kunkin asiantuntijahaastattelun pituus oli ajallisesti mitattuna 30-45 minuuttia ja niiden tallentamiseen käytettiin edellä mainitun kehotuksen myötä nauhuria. Haastattelujen aikana, toisissa haastattelutilanteissa keskustelu ajautui ennakkoon laadittujen teema-alueiden ulkopuolelle. Tämän takia nauhoitetun materiaalin sanasanalta litterointi olisi ollut osittain jopa hyödytöntä ja vienyt liikaa tutkielmaan suunniteltuja ajallisia resursseja. Haastatteluiden nauhoitetut materiaalit päätettiin purkaa siis pääsääntöisesti teema-alueittain. Koska haastattelun kohteena olevat henkilöt suostuivat työskentelemään nauhurin kanssa, tiedontallentaminen oli vaivattomampaa ja samalla myös varmempaa. Lisäksi keskustelutilanteeseen keskittyminen oli huomattavasti luonnollisempaa ilman jatkuvia kirjallisten muistiinpanojen laatimisia.

Kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja erityisesti kenttätutkimuksissa, jossa aineistoa kerätään useassa eri vaiheessa ja lähteistä, suoritettiin myös tässä työssä haastatteluiden analysointia aina mahdollisuuksien mukaan tutkimusprosessin varrella (Hirsjärvi ym. 2008, 218). Aineistoa analysoitiin aina mahdollisimman nopeasti keräämisen jälkeen ja tämän rinnalla suoritettiin uutta tiedonkeruuta. Samalla tiedonkeruun ja analysoinnin rinnakkain eteneminen auttoivat havaitsemaan haastattelun teema-alueissa ja suoritustavoissa olevia pieniä kehityskohtia. Näin ollen ensimmäisestä haastattelusta viimeiseen haastatteluun asti, haastatteluiden käytännöllinen toteutus kasvoi huomattavasti eheämmäksi kokonaisuudeksi. Tämän opinäytetyön kohdalla analyttinen päättely ei tapahtunut erikseen joko induktiivisesti tai abduktiivisesti. Päättelyn voidaan todeta tapahtuneen osittain molempia menetelmiä yhdistellen. Näin ollen toisten analyysien kohdalla on havaittavissa haastatteluaineistoläheistä tarkastelua ja toisten kohdalla suoritetaan puolestaan tarkastelua, jossa haastatteluaineiston avulla

pyritään todentamaan valmiiksi aseteltuja teoreettisia johtideoita. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 136.) Alla olevassa kuviossa (Kuvio 16) on esitetty, kuinka haastatteluaineiston käsittely toteutuu tämän opinnäytetyön kohdalla analyysistä synteesiin. Samalla tähän kuvioon kiteytyy osa tutkielman empiirisen osuuden etenemisestä.



Kuvio 16: Haastatteluaineiston käsittely (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144).

6.1 Haastatteluiden tarkastelu

Jokaisen neljän asiantuntijahaastattelun kohdalla voidaan tehdä jo alustava johtopäätös siitä, että kiinalaisen uuden vuoden todettiin vaikuttavan yritysten tilaus-toimitusprosesseihin. Tämä tukee valmista julkaistua teoriaa, sillä esimerkiksi Zhang (2011) mainitsee, kuinka kiinalaisen uuden vuoden aiheuttama tuotannon hidastuminen viivyttää tehtaiden ulkomaankaupan tavarantoimituksia. Tämä on syynä siihen, miksi tänä ajankohtana kansainväliset kiinankaupan tuontitoimintaan keskittyneet yritykset, joutuvat odottamaan kuukauden toimituksiaan. Nämä aikaisessa vaiheessa tehdyt johtopäätökset mahdollistivat jokaisen yrityksen kohdalla syvemmän tutkimusongelman tarkastelun. Aluksi tarkastellaan, mihin tilaus-toimitusprosessin tapahtumiin kiinalaisen uuden vuoden vaikutus on vahvimmin ja yleisemmin havaittavissa. Näillä tapahtumilla tarkoitetaan tilaus-toimitusprosessin osapuolien välillä kulkevia tieto-, tavara- ja maksuvirtoja. Jokaista tilaus-toimitusprosessissa kulkevaa virtaa tarkastellaan haastatteluista saatujen materiaalien avulla erikseen.

Virtojen tarkasteluvaiheessa yritykset on jaettu kahteen eri luokkaan, jonka perusteella analysointia suoritetaan. Ensimmäinen ryhmä on hajautuvan logistiikan yritykset eli Tokmanni Oy ja Tuko Logistics Oy. Toinen tarkasteltava ryhmä on kokoavan logistiikan yritykset eli Mainoslahja-Team Oy ja Pro Promotion Oy. Tarkasteltavat ryhmät jaettiin siis toimintatavoiltaan kahteen eri vertailuryhmään, varastolähtöisen ja projektilähtöisen toiminnan perusteella. Seuraavassa analyysivaiheessa tarkastellaan kaikkien viiden tavarantoimittajan kuvauksia ja mielipiteitä maan logistisista toiminnoista kiinalaisen uuden vuoden alla, aikana ja jälkeisenä ajankohtana. Tarkoituksena on vertailla aluksi erikseen tavarantoimittajien omakohtaisia paikallisia näkemyksiä ulkomaalaisten yritysten tilaustoiminnan, tehtaiden tuotannon ja tavarantoimituksien suhteen. Analysoinnin tavoitteena on rakentaa haastattelumateriaalin avulla yksi yhtenäinen, suuntaa-antava tietopaketti näiden tavarantoimittajien ja heidän toimintaansa sisältävien toimintojen toteutumisesta kyseisen ajankohdan ympärillä. Tätä kokonaisuutta käytetään yhdessä luokkakohtaisten analyysien kanssa syvempien tutkimusongelmien ratkaisuun.

6.1.1 Asiantuntijahaastattelut

Tarkastellessa kiinalaisen uuden vuoden vaikutusta varastolähtöisen toiminnan yritysten tietovirtoihin voidaan huomata yhtäläisyys, kuinka yritysten tavarantoimittajat ilmoittavat yrityksille etukäteen vuosittain kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan. Muistutuksen lähettämisen ajankohta vaihtelee kuitenkin eri tavarantoimittajien välillä. Toisen haastateltavan yrityksen mukaan osa tavarantoimittajista muistuttaa asiasta jo useita kuukausia aikaisemmin ja mainitsee lomakaudesta vielä uudestaan lähempänä kiinalaisen uuden vuoden ajankohtaa. Yleisesti voidaan todeta, että yritysten toimittajilla on kuitenkin tapana ilmoittaa toimitustilanteen poikkeuksellisuudesta viimeistään kuukautta ennen tehtaiden sulkeutumista.

Toinen haastateltavista varastolähtöisen toiminnan yrityksistä kertoi puolestaan tiedusteleansa erikseen tavarantoimittajilta kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan ja tuotannon kiinnioloajat. Yritys on huomannut, että tavarantoimittajat osittain odottavat yritysten olevan tietoisia juhlapyhän ajankohdasta. Jos tiedustelua ei suoriteta ajoissa, pahimmassa tapauksessa tavarantoimittajat saattaisivat ilmoittaa ajankohdasta vasta viikkoa ennen juhlapyhien alkua. Tämän takia ennakkotiedustelu on tärkeää. Molempien hajautuvan logistiikan yritysten kohdalla voidaan kuitenkin huomata, että lopulta tavarantoimittajat ilmoittavat tarkan ajankohdan, jolloin tuotanto on pysähdyksissä. Ajoissa annetuissa ilmoituksissa mainitaan samalla toiminnan olevan kiireisimmillään kiinalaisen uuden vuoden alla. Näin ollen aikaisten ilmoitusten tai ajankohdan tiedustelun ansiosta, yritykset kykenevät suunnittelemaan tilaustoimintonsa etukäteen.

Projektilähtöisten yritysten kohdalla tietovirta kiinalaisesta uudesta vuodesta kulkee tavarantoimittajalta yritykselle ja yritykseltä aina edespäin asiakkaalle. Molempien yritysten kohdalla kiinalaiset tavarantoimittajat ilmoittavat tarkalleen lomakauden aikavälin, jolloin tuotanto on pysähdyksissä. Toimittajat ilmoittavat ajankohdan aina viimeistään kuukautta aikaisemmin tai myöhäisimmillään joulukuun mennessä. Tarkan ajankohdan ilmoittaminen on tärkeää, sillä toimintatavat ja tuotannon pysähtymisen ajat vaihtelevat eri tehtaiden välillä. Loppuvuodesta tarjouspyyntöjä tiedustellessa yrityksille tulee ilmoitus, mihin päivämäärään mennessä tilaus on tehtävä, jotta se ehditään toimittaa ennen kiinalaisen uuden vuoden alkua. Molemmat yritykset mainitsevat paikallisen luotettavan tavarantoimittajan tärkeyden ja sen vaikutuksen tietovirran ongelmattomaan toimintaan kiinalaisen uuden vuoden lähettyvillä. Toisin kuin hajautuvan logistiikan yritykset, kokoavan logistiikan yritykset välittävät tiedon edespäin asiakkailleen. Tällöin asiakkaat ovat tietoisia, että tilaukset on tehtävä viikkoja aikaisemmin normaaliin tilaustoimintaan verrattuna. Tämän seurauksena yritykset kykenevät suunnittelemaan asiakkaan kanssa tarkan aikataulun tilausprosessin onnistumiseksi.

Tarkastellessa varastolähtöisen toiminnan yrityksiä huomataan, kuinka kiinalainen uusivuosi aiheuttaa tavaroiden tilaukseen suuremman ennakoitajan. Tuotteen tilaus-toimitusprosessi kestää yhteensä jo noin 12 viikon verran, joten kiinalaisen uuden vuoden alla toinen haastateltavista yrityksistä ylivarastoi tavaraa monen kuukauden edestä välttääkseen mahdolliset takaiskut toimituksessa. Toinen haastateltava yritys puolestaan ajoittaa sesonkituotteidensa tilaukset siten, että tuotteet ehtivät lähteä maasta ennen juhlapyhän alkamista. Toimimalla edellä mainituilla ennakointiin pohjautuvilla toimintatavoilla kiinalaisen uuden vuoden alla, yritysten ei tarvitse tuotannon jatkuessa taistella ensimmäisistä valmiista tuotteista muiden yritysten kanssa. Toinen yrityksistä reagoi ajankohtaan tilaamalla muutaman kontin enemmän tavaraa normaalitilaukseen verrattuna juhlapyhän alla. Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus ei kuitenkaan vaikuta vuotuisen kokonaistilauksmäärään, vaan ainoastaan yhden yksittäisen tilauksen poikkeukselliseen kokoon. Molempien tarkasteltavien yritysten kohdalla tavaravirrassa on havaittavissa katkos kiinalaisen uuden vuoden aikana. Tuotannon katkoksenpituus vaihtelee tehtaiden kesken aina yhdestä viikosta kolmeen viikkoon. Kun katkoksen pituuteen lisätään tuotannon ja toimituksen käynnistymiseen kuluva aika, voidaan ainakin 2-4 viikkoa tammi-helmikuun vaihteessa pitää yleisenä tavaravirran katkoksen pituutena.

Haastateltavia projektilähtöisiä yrityksiä tarkasteltaessa voidaan kiinalaisten tuotteiden tilaus-toimitusprosessin todeta kestävän tuotteen ominaisuuksien mukaan 3-6 kuukautta. Haastateltavien yritysten mukaan kiinalainen uusivuosi aiheuttaa 2-6 viikon ennakoitajan tilauksiin. Näin ollen materiaalivirran ajallinen sijoittuminen muuttuu. Toisen haastateltavan yrityksen mukaan tilattujen materiaalien laaduntarkkailua suoritetaan erityisellä tarkkaavaisuudella kiinalaisen uuden vuoden alla valmistettujen tuotteiden kohdalla. Ennen juhlapyhän alkua tehtaat käyvät täydellä kapasiteetillaan, joten tuotteet on tuotettava lähes keinolla millä

hyvänsä ja tämä johtaa välillä viallisiin tuotelähetysiin. Viallisen tuotelähetys saattaa aiheuttaa tätä kautta vajauden yrityksen ja asiakkaan väliseen tavaravirtaan, sillä tietyissä tiukan aikataulun tapauksissa uusia korvaavia tuotteita ei ole mahdollista hankkia tarvittavaan ajankohtaan mennessä. Myös muut erilaiset ongelmatapaukset ovat aiheuttaneet ongelmia tavaravirtaan. Aivan kiinalaisen uuden vuoden alla tapahtuvat tilausten asiakirjojen häviämiset, paikallisen tullitoiminnan suorittamat tutkimukset tai muut lähetysten rahdista myöhästymisen aiheuttavat tekijät, voivat aiheuttaa huomattavasti normaalia pidempiä viivästyksiä tavaravirtaan.

Haastatteluissa ei käsitelty tai mainittu tarkemmin kiinalaisen uuden vuoden vaikutusta tilaus-toimitusprosessien osapuolten välisiin maksuvirtoihin. Maksuvirtojen voidaan kuitenkin useimmissa tapauksissa todeta kulkevan käsi kädessä joko tieto- ja/tai tavaravirtojen kanssa, maksutapahtuman ajankohdan sopimisesta ja toimintatavasta yksityiskohtaisesti riippuen. Näin ollen maksuvirtojen ajalliset muutokset ovat tapauskohtaisesti yhteydessä tieto- ja/tai tavaravirtoihin. Esimerkiksi toisen projektilähtöisen yrityksen kohdalla mainittiin, että maksut Kiinaan suoritetaan etukäteen aina ennen tavarantoimitusta. Näin ollen maksuvirtojen kohdalla voidaan todeta vaikutuksien olevan ainakin osittain samankaltaiset kuin edellä tarkasteltujen tieto- ja tavaravirtojen kanssa.

6.1.2 Tavarantoimittajahaastattelut

Yhden tavarantoimittajan mukaan yritykset tekevät tilauksensa yleensä noin kaksi kuukautta ennen kiinalaista uutta vuotta. Samaisen toimittajan mukaan tietyissä tapauksissa yritykset ennakoivat ja tekevät tilauksensa jopa kolme tai neljä kuukautta aikaisemmin. Toisen tavarantoimittajan mukaan ulkomaalaiset yritykset ennakoivat tilausajankohtien kohdalla jopa useita kuukausia. Mikäli yritykset tarvitsevat tuotteita toimitettavaksi 30 päivän sisällä kiinalaisesta uudesta vuodesta, yritysten tulee jättää tilauksensa 2-3 viikkoa ennen juhlapyhän alkua. Suurin osa haastateltavista tavarantoimittajista mainitsi, että heillä on tapana ilmoittaa asiakkailleen tarkka kiinalaisen uuden vuoden ajankohta. Periaatteena on, että asiasta tiedotetaan viimeistään kuukautta aikaisemmin ennen tuotannon ja toimintojen pysähtymistä.

Kiinalainen uusivuosi on maan pisin vuosittainen ajankohta, jolloin tehtaas lopettavat tuotantonsa. Kolmen tavarantoimittajan mukaan tehtaas lopettavat toimintansa 15-30 päiväksi. Yhden mukaan toiminta pysähtyy kymmeneksi päiväksi tai lyhyimmissä tapauksissa vähintään 3-5 päiväksi. Lisäksi yhden toimittajan mukaan tuotanto pysähtyy 15 päivää ennen kiinalaisen uuden vuoden alkamista. Yksi tavarantoimittajista mainitsi osan tehtaiden sulkevan ovensa ainoastaan viikon ajaksi. Suurin osa toimittajista mainitsi kuitenkin tehtaiden kiinnioloaikojen olevan poikkeavia pituudeltaan eri tehtaissa. Tuotannon pysähtymisen pituuden vaihteluihin

mainittiin syiksi erilaisten tuotteiden ja niiden valmistusprosessien sekä työntekijöiden ja työtehtävien vaihtelevuus tehtaittain. Yhdeksi suurimmista kiinniloajan pituuden perusteeksi mainittiin työntekijöiden kotipaikkakuntien sijainti. Mitä kauempana siirtotyöläisten kotikylät olivat, sitä kauemmin matkustaminen vei aikaa. Tämä on suorassa yhteydessä lomien pituuteen tiettyjen tehtaiden kohdalla. Tehtaiden kiinniloaika heijastuu tavarantoimittajan tuotantoon ja toimitukseen raaka-ainemateriaalien osalta, sillä ilman toisten osapuolien raaka-aineiden ja komposiittien toimittamista, tavarantoimittajilla ei ole tarvittavia aineellisia resursseja toimintaansa varten.

Tavarantoimittajilla on yhteinen näkemys asiasta, että kiinalaisen uuden vuoden aikoihin tavaravirta on huomattavasti runsaampaa ja toiminta kiireellisempää kuin normaalina ajankohdana. Tavarantoimittajien mukaan kiinalaisen uuden vuoden lähetyillä tehtaas nopeuttavat tuotantoaan entisestään. Tehtaas tekevät parhaansa toteuttaakseen asiakkaidensa tarpeet oikean suuruisten toimituserien ja sovittujen toimitusaikojen puitteissa. Usein tämä tarkoittaa huomattavia ylityötunteja ja muita erityisiä, tapauskohtaisesti riippuvaisia toimenpiteitä. Yhden toimittajan mukaan tehtaiden kiireisin toiminta sijoittuu loka-huhtikuun välille ja tällöin tuotetaan jopa kaksi kolmasosaa vuoden kokonaistuotannosta. Yhden haastateltavan yrityksen tavarantoimittajan mukaan kiinalaisen uuden vuoden lähetyillä maan kuljetuskanavat ovat kauttaaltaan tukossa matkustajien ja logististen kuljetusten takia. Yleensä lomakauden lähetyille sijoittuviin kuljetuksiin, yritykset varaavat jo 2-3 viikkoa etukäteen tarvitsemansa rahtitilan tavaroille. Tavarantoimittajien mukaan yritysten tulee tehdä tilaus hyvissä ajoin ennen kiinalaisen uuden vuoden ajankohtaa, jotta he kykenevät toimittamaan tuotteen maasta ennen toimintojen pysähtymistä. Jos tilaus tehdään myöhässä, toimitus saattaa viivästyä jopa yli kuukauden. Yhden toimittajan mukaan paras ratkaisu tilauksen oikea-aikaiselle ajoittamiselle on kysyä tavarantoimittajien myyntihenkilöstöltä lomakauden aikaiset suunnitelmat. Näin ollen luodaan hyvät lähtökohdat tavaroiden oikea-aikaiselle toimitukselle.

Tavarantoimittajien mukaan osa kiinalaisista siirtotyöläisistä ei palaa työpaikoilleen kiinalaisen uuden vuoden päättyessä ja tehtaiden käynnistäessä tuotantoaan uudestaan. Sama ilmiö oli havaittavissa tai tiedostettu myös asiantuntijahaastateltavien tiedonannoissa. Tämä ilmiö saattaa aiheuttaa huomattavia ongelmia tuotannon uudelleenkäynnistämisen kohdalla ja täten sen vaikutus heijastuu myös tilaus-toimitusprosessin myöhäisempiin vaiheisiin. Synä tähän työntekijöiden katoon on siirtotyöläisten tarkka arviointi eri työpaikkavaihtoehtoista. He arvioivat eri tehtaita jatkuvasti maantieteellisten sijaintien, työstä maksettavien palkkojen ja tehtaiden työolosuhteiden perusteella. Vasta tämän perusteellisen harkinnan jälkeen he tekevät päätöksensä kiinalaisen uuden vuoden jälkeisestä työpaikasta.

6.2 Ongelmien ratkaisu

Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus tietovirtoihin on lähestulkoon samanlaista tarkastellessa varastolähtöisen ja projektilähtöisen toiminnan yrityksiä. Molempien luokkien kohdalla tavarantoimittajat ilmoittivat kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan, tehtaiden kiinnioloajat ja muut tarvittavat aikatauluihin vaikuttavat seikat. Ilmoitus kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta ja kehoitus sen huomioimisesta yritysten suunnitellessa tilaustoimintaa vaihteli kuitenkin tavarantoimittajien välillä. Yksilökohtaisista toimintatavoista riippuen, tavarantoimittajat ilmoittivat kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan jopa kuukausia tai viimeistään kuukautta aikaisemmin. Tietyissä tapauksissa ajankohta tiedusteltiin jo aikaisessa vaiheessa, jotta tarpeellinen ennakointi tilaustoiminnassa olisi mahdollista. Ainut konkreettinen ero tarkasteltavien luokkien välillä tietovirran kulussa oli se, että projektilähtöisessä toiminnassa tietovirta kiinalaisesta uudesta vuodesta kulki aina tavarantoimittajilta yrityksen kautta asiakkaille asti. Vastaavasti varastolähtöisessä toiminnassa tieto kulki ainoastaan tavarantoimittajan ja yrityksen välillä. Tähän eroavaisuuteen on yksinkertaisesti syynä toimintatapojen myötä ilmaantuva erilainen tilaus-toimitusprosessin koostumus ja toiminta siihen osallistuvien tahojen osalta. Toisin sanoen eroavaisuuksia ilmenee yrityksen toimintatavan vaihdellessa hajautuvasta logistiikasta kokoavaan logistiikkaan.

Molempien toimintatapojen yritysten kohdalla kiinalainen uusivuosi aiheuttaa ennakkoinnin tilaustoimintaan ja täten poikkeuksen materiaalivirran ajankohtaan ja/tai määrään. Varastolähtöisissä yrityksissä yritykset, joko ennakoivat ja ylivarastoivat tuotteita kiinalaisen uuden vuoden alla, jotta hajautuva materiaalivirta kyetään toteuttamaan myös tämän lomakauden läheisenä ajanjaksona. Vaikka tässä tapauksessa tilausmäärät ovat suuremmat kuin normaalin ajankohtana, kiinalainen uusivuosi ei aiheuta vuotuisen kokonaistilausmäärään muutosta. Se aiheuttaa ainoastaan muutoksen yksittäisen tilauksen suuruuteen ja katkoksen tavaravirtaan. Toinen tapa tarkastellessa varastolähtöisiä yrityksiä oli ennakointi tilausajankohdassa sesonkitavaroita tilattaessa. Projektilähtöisissä yrityksissä kiinalainen uusivuosi aiheuttaa 2-6 viikon ennakkoinnin materiaalivirtaan. Ajankohta ei aiheuta siis suurempia tilausmääriä, sillä ainoastaan tilausajankohta suunnitellaan katkoksen myötä uudelleen. Materiaalivirrassa oli myös kyseisenä ajankohtana havaittu enemmän muutoksia, kuin normaalitilauksien kohdalla. Tuotteiden laaduissa saattoi esiintyä puutteita kiinalaisesta uudesta vuodesta aiheutuneen kiireellisen tuotannon vuoksi. Tämä heijastuu pahimmissa tapauksissa suoraan asiakkaalle kulkevaan materiaalivirtaan tilauksen vajaavaisuutena. Myös muut erilaiset ongelmatapaukset ovat aiheuttaneet poikkeuksia tavaravirtaan. Aivan kiinalaisen uuden vuoden alla tapahtuvat tilausten asiakirjojen häviämiset, paikallisen tullitoiminnan tutkimukset tai lähetysten myöhästymiset laivasta, voivat aiheuttaa huomattavasti normaalia pidempiä viivästyksiä tavaravirtaan.

Tavarantoimittajat pitivät yleisesti erityisen tärkeänä, että ulkomaalaiset yritykset ovat tietoisia kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta ja sen myötä lomakauden pituudesta. Asiakkaiden tulisi ehdottomasti tietää tehdaskohtaisesti tuotannon pysähtymisen pituudet, sillä lomajat vaihtelevat huomattavasti eri tehtaiden välillä. Yleisesti voidaan todeta tavarantoimittajien ilmoittavan viimeistään kuukautta ennen kiinalaisen uuden vuoden alkamista tuotannon kiinnioloajat. Asiakkaat tekevät yleensä tilaukset kuukautta aikaisemmin ja tietyissä tapauksissa jopa useita kuukausia etuajassa. Aina on kuitenkin olemassa asiakkaita, jotka eivät ole tietoisia tai muistavaisia kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta. Tällöin muistutus tavarantoimittajien taholta on paikallaan. Tavarantoimittajat mainitsivat tehtaiden kiinnioloaikojen vaihtelevan aina kolmesta päivästä jopa 30 päivän pituiseen ajanjaksoon. Ennen kaikkea kaikki tavarantoimittajat olivat samaa mieltä siitä, että asiakkaiden tulee oppia ennakoimaan toiminnassaan tämän vuosittaisen ajankohdan vaikutukset tilaus-toimitusketjun eri osiin. Näin ollen voidaan välttyä mahdollisilta ennakoitavissa olevilta ongelmatilanteilta.

Tuotannon kiireellisyyden lisäksi on huomioitava paikallisten kuljetusten osuus tilaus-toimitusprosesseissa ja mahdolliset ongelmat, joita ne saattavat tavaravirtaan aiheuttaa. Otettaessa huomioon Kiinan maanteiden ja rautateiden huonokuntoisuuden ja resurssipulan suhteessa kysyntään, kuljetukset hankaloituvat ja ruuhkautuvat entisestään. (Mirsky 2008, 151-152.) Yleisesti tavarantoimittajien haastatteluissa mainittiin logististen kuljetusten ruuhkautumisesta ja sen aiheuttamista mahdollisista viivästyksistä toimitukseen. Kiinan kuljetuskanavien huonokuntoisuuden ja ruuhkautumisen johdosta logistiset kuljetukset ovat jo normaalisti hankalia toteutettavaksi. Kiinalaisen uuden vuoden alla tilanteen voidaan todeta olevan entistä pahempi. Logististen kuljetusten ohella kymmenet miljoonat ihmiset matkustavat kotiseuduilleen aiheuttaen normaalista arjesta poikkeavan suuren kuljetuskanavien ruuhkautumisen (Chai & Chai 2007, 227). Kuljetuskanavien kohdalla satamien voidaan todeta olevan ruuhkaisimmillaan juuri viikkoa ennen ja jälkeen kiinalaisen uuden vuoden. Tällöin satamien kapasiteetit ovat täydessä käytössä. (Jennings 2010.) Näin ollen kuljetustoimintojen toteuttaminen saattaa aiheuttaa tuotannon ohella viivästyksiä tilaus-toimitusprosessiin kyseisenä ajankohtana.

Taatakseen tilaus-toimitusprosessin tehokkaan ja mahdollisimman sujuvan toiminnan, yrityksen on huomioitava erilaiset kiinalaisesta uudesta vuodesta aiheutuvat, prosessin toimintoihin vaikuttavat ongelmat. Nämä ongelmat on otettava tarkastelun kohteeksi yrityksen suunnittellessa hankintatoimintaansa Kiinasta kuljetettaville tuotteille. Saman on todennut myös Jennings (2010), jonka mukaan tarkka tuotannon määräaikojen suunnittelu ja hallinnointi helpottavat varmistamaan sen, että toimitusketjuun osallistuvat osapuolet saavat tarvitsemansa tuotteet tarvitsemaansa aikaan. Yhtenä tapana tilanteen ja ongelmien tarkkailuun sekä paikallisten tavarantoimittajien analysointiin ja valintaan voidaan hyödyntää aikaisemmin luvussa neljä esiteltyä Kraljicin (1983) nelikenttäanalyysimallia. Monet yritykset ovat käyttäneet

nelikenttäänalyysia lähestymistapana suunnitellessaan toimintastrategiaansa, minimoidakseen toimituksen haavoittuvuutta ja maksimoidakseen potentiaalisen ostovoimansa. Lähestymistapa on antanut yrityksille yksinkertaisia, mutta tehokkaita tapoja kerätä tietoa kohdemarkkinoista ja yrityksistä. Yritykset ovat saaneet myös uusia lähestymistapoja tulevien tarjontaskaarioiden ennustamiseen ja ostoehdokkaiden kartoittamiseen sekä yksilöllisen hankintastrategian kehittämiseksi kriittisille tavaroille ja materiaaleille. (Kraljic 1983, 112.)

Haastatteluiden perusteella, voidaan pitää erityisen tärkeänä paikallisen ja luotettavan tavarantoimittajan valintaa, jotta voidaan taata tilaus-toimitusprosesseissa esiintyvien materiaali- ja tietovirtojen jatkuvan laadukas toiminta. Sama asia mainittiin myös aikaisemmin tutkielman teoriaosuudessa, jossa Kiinan maaraportin (2010) mukaan välttääkseen mahdolliset ongelmat ulkomaisella yrityksellä tulee olla luotettava paikallinen kontakti, joka hoitaa yrityksen tuotteiden markkinoinnin, jakelun ja jälleenmyynnin. Kaikki edellä mainitut seikat tukevat yhdessä paikallisen, luotettavan ja pätevän tavarantoimittajan merkitystä. Tavarantoimittajan valintaan täytyy perehtyä perusteellisesti, mikäli haluaa välttää turhat ongelmat, joita huono tavarantoimittajavalinta saattaa tilaus-toimitusprosesseihin aiheuttaa. Yhtenä perusteena voidaan arvioida, kuinka aktiivisesti ja laadukkaasti tavarantoimittajien ja yrityksen välinen yhteistyö toimii esimerkiksi tietovirran muodossa. Yrityksen tulisi valita itselleen tavarantoimittaja, jonka toimintatapoihin kuuluu automaattinen ilmoittaminen kaikista mahdollisista tilaus-toimitusprosessiin liittyvistä muutoksista tarkkoine ajankohtineen.

Yritysten analysoidessa ja tehdessä päätöksiä hankintojensa suhteen, tulee tuotteita tarkastella erikseen ryhmittäin. Tuotteiden ryhmittäinen jako tuo tarkasteluun perinpohjaisen sekä yksityiskohtaisemman lähestymistavan analyysien tekoon. Esimerkiksi volyymituotteiden kohdalla, on selvitettävä tavarantoimittajien valintaan perustuvat kriteerit. Lisäksi on pohdittava, kuinka yhteistyötä voidaan jatkuvasti kehittää ja laatua arvioida. Tärkeää on myös arvioida tavarantoimittajien määrä, eli tehdäänkö yhteistyötä yhden vai useamman paikallisen kontaktin kanssa. Tässä vaiheessa on analysoitava laajalti, kumpi vaihtoehto tukee yrityksen toimintaa paremmin, yhteistyö vai kilpailuttaminen. Tarkan analysoinnin avulla voidaan vaikuttaa Kiinasta tuotavien tuotteiden tilaus-toimitusprosesseihin sisältyviin kustannuksiin ja toimitusvarmuuteen. Haastatteluiden johtopäätöksenä voidaan todeta, että kiinalaisen uuden vuoden vaikutukset toimituksen katkokseen ovat ajanjaksoiltaan muuttuvaisia tehtaiden toimintatapojen erilaisuuden vuoksi. Tämä on yksi kriteereistä, joka yrityksen tulee huomioida tehdessään päätöksiä toimittajavalinnan suhteen. Pitäydytäänkö yhdessä toimittajassa, jonka toimintatavat ovat tuttuja ja usein stabiileja vai käytetäänkö useampaa toimittajaa, jolloin toimintatavat ja toimituksen katkokset saattavat olla muuttuvaisia toimittajien kesken?

Strategisten tuotteiden kohdalla tavarantoimittajien analysoinnissa tulee lisäksi huomioida, kuinka riippuvainen yrityksen tilaus-toimitusprosessi on valitusta toimittajasta. Tällöin tulee analysoida, millaisia riskejä toimituksen katkokseen tai myöhästymiseen sisältyy ja onko saatavilla vaihtoehtoisia tavarantoimittajia. Esimerkiksi yritykset tai liikkeet, joiden liiketoiminta perustuu yksinomaan Kiinasta tuotavien halpatuotteiden myyntiin, voivat joutua ahtaalle tavarantoimituksissa ilmaantuvien katkoksen myötä (Zhang 2011). Kyseisessä tilanteessa yrityksen täytyy kartoittaa potentiaaliset vaihtoehtoiset tavarantoimittajat, jotta asiakkaiden kysyntä voidaan kattaa läpi vuoden. Haastateltujen yritysten mukaan vaihtoehtoisia tavarantoimittajia löytyy myös Euroopasta, mutta tällöin joudutaan hyväksymään samalla korkeammat kustannukset. Vaihtoehtoisten tavarantoimittaja-analyyseiden jälkeen yritykset voivat tehdä päätöksen muun muassa siitä, kannattaako vaihtoehtoisen tavarantoimittajan valinta vai onko kustannusten kannalta järkevämpää siirtää jopa osa tuotannosta takaisin kotimaahan, jotta toimitukset myös kiinalaisen uuden vuoden aikana olisivat mahdollisia.

Ostoportfolioanalyysin avulla yritykset kykenevät vertailemaan paikallisten tavarantoimittajien neuvotteluvoimaa yrityksen omiin vahvuuksiin asiakkaana. Yritys kartoittaa toimittajamarkkinat järjestelmällisesti arvioimalla strategisten materiaalien saatavuudet niin laadun ja määrän, kuin myös toimittajien vahvuksien kannalta. Tämän jälkeen yritys analysoi omat tarpeensa ja toimitusketjun vaiheet, saadakseen haluamansa toimitusehdot. Strategisten materiaalien hankinnassa jaksottaisen nousukauden aikana, toimittajien tuotannon toimiessa esimerkiksi 90 prosentin kapasiteetilla, mahdollisuus pullonkaulan toteutumiselle tavaroiden toimittamisessa on erityisen korkea. Toisin sanoen, jos kysyntä kasvaa todella korkeaksi ja toimittajan tarjonnan kapasiteetti ei riitä vastaamaan kysyntää on olemassa riski, että yritys jää ilman toimitusta. (Kraljic 1983, 112-113.) Kiinalainen uusivuosi voidaan laskea yhdeksi esimerkiksi vuosittain ilmenevistä jaksoittaisista nousukausista. Tavarantoimittajahaastatteluiden myötä selvisi, kuinka toiminta paikanpäällä on kiireisimmillään kyseisenä ajankohtana. Tämä ajaa toimittajien kapasiteetin maksimilukemiin ennen tehtaiden sulkeutumista ja pahimmassa tapauksessa tavarantoimittajat eivät kykene vastaamaan kysynnän määrään ja tällöin toimitus voi viivästyä jopa kuukausilla.

Jos yrityksen markkina-asema on vahvempi kuin toimittajien, se voi levittää volyyymiaan usealle paikalliselle toimittajalle, hyödyntää hintaetuja, nostaa ostopistettä tai alentaa varastotasoja. Tässä vaiheessa yrityksen tulisi selvittää toimittajaskenaarioiden vaihtelevuudet asettamalla esille vaihtoehdot, joilla kyetään turvaamaan pitkäaikaiset toimitukset sekä hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti lyhytaikaiset toimitukset. Lisäksi on selkeästi määriteltävä toimintaan sisältyvät varteenotettavat riskit, kustannukset, tuotot ja strategiset vaikutukset. Tässä vaiheessa tulee myös kehittää ensisijaisia vaihtoehtoja tavoitteiden, vastuualueiden ja varotoimenpiteiden avulla. (Kraljic 1983, 114.) Markkinoiden jatkuvan tarkkailun ja analysoinnin kautta yritys tunnistaa ajankohtaisesti parhaimmat ja yritykselle toiminnan kan-

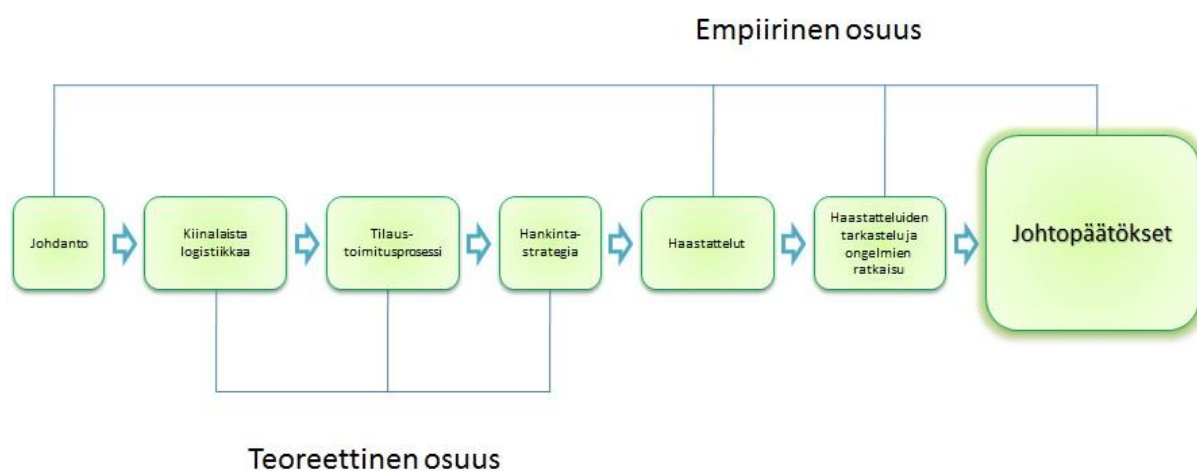
nalta kannattavimmat ja sopivimmat vaihtoehdot. Lopulta tarkkojen analyysiperusteiden pohjalta yritykset kykenevät laatimaan vuosisopimuksia luotettavien tavarantoimittajien kanssa. Hajautuvan ja kokoavan logistiikan yrityksissä tulee volyymin levittämisen mahdollisuuteen suhtautua kuitenkin hieman erilalla toimintatapojen erilaisuuden vuoksi.

Kaikkia tilaus-toimitusprosessiin sisältyviä ongelmia ei ole kuitenkaan mahdollista ehkäistä tai välttää kokonaisuudessaan. Ei edes perinpohjaisesti laaditun hankintastrategian avulla. Kiinalaisen uuden vuoden seurauksena saattaa liiketoiminnassa ilmentyä odottamattomia ongelmia ja poikkeuksia. Sowinkin (2010) mukaan vuonna 2010 kiinalaisen uuden vuoden jälkeen tehtaissa tapahtui jotakin epätavallista. Useat siirtotyöläiset, jotka työskentelivät itärannikon tehtaissa työläisinä, eivät palanneet takaisin työpaikoilleen lomakauden päätyttyä. He jäivät kotiseuduilleen sisämaan maakuntiin tai vaihtoivat työpaikkaa. Samainen ilmiö oli havaittavissa myös Jenningsin (2010) ja Zhangin (2011) artikkeleissa, sekä haastateltavien yritysten ja paikallisten tavarantoimittajien lausunnoissa useaan otteeseen. Kyseinen tapahtuma saattaa pahimmassa tapauksessa viivästyttää tuotantoa ja tätä kautta sen vaikutus on havaittavissa negatiivisena lisänä tilaus-toimitusprosessin läpikulkuajoissa.

Lähimmäksi edellä mainitun ilmiön eliminointia tilaus-toimitusprosesseissa päästään, kun toimittajavalintaan ja varsinkin toimittajien toimintatapaan perehdytään perinpohjaisesti. Kuten haastateltavien yritysten tiedonannoista kävi ilmi, muutamissa tapauksissa yritykset tekevät vuosittain messuvierailuja Kiinaan. Kyseisten vierailujen myötä heillä olisi mitä todennäköisimmin mahdollisuus tutustua tavarantoimittajien toimintaan. Tämän myötä erilaiset Kiinassa suoritettut tehdasvierailut ja täten tuotannon tilanteen, toimivuuden ja työolosuhteiden tarkkailu voi antaa tukea perusteille, joiden pohjalta toimittajavalinnat tehdään. Yritys voi saada rehellisemmän ja selkeämmän käsityksen siitä, onko kyseinen tehdas olosuhteiltaan sellainen, että siirtotyöläisten kato kiinalaisen uuden vuoden jälkeen olisi todennäköinen ilmiö. Aina mahdollisuuksien, eli ostotoiminnan suunnitteluun varattujen resurssien mukaan, tulisi tehtaiden työolosuhteiden tarkistaminen laskea mukaan osaksi toimittajavalintaa. Täten voitaisiin olla hieman luottavaisempia sen suhteen, että tuotanto käynnistyy normaaliin tapaan kiinalaisen uuden vuoden jälkeen tehtaissa, jotka ovat osana yritysten tilaus-toimitusprosesseja.

7 Johtopäätökset

Viimeisessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkielmasta yhteenvedon muodossa. Tämän lisäksi tässä luvussa pohditaan tutkielman sisältöä omakohtaisen itsearvioinnin myötä. Itsearviointissa tarkastellaan muun muassa opinnäytetyön aiheen valintaa, onnistuvuutta, luotettavuutta ja tarpeellisuutta. Tarkastelua suoritetaan uusin, tutkielman jälkeisin mielipitein. Johtopäätökset -luvun lopussa tarkastellaan opinnäytetyöprosessin edetessä heränneitä uusia ideoita jatkotutkimusaiheiden muodossa. Samalla pohditaan niiden toteuttamispotentiaalia sekä mahdollista ammatillista tarpeellisuutta. Viimeinen luku antaa kokonaiskuvan tutkielman onnistuvuudesta.



Kuvio 17: Tutkielman eteneminen.

7.1 Yhteenvedo

Useita vuosia kiinalaisten yritysten kanssa toimineet ulkomaalaiset yritykset ovat pakostikin tietoisia kiinalaisesta uudesta vuodesta ja sen vaikutuksista tilaus-toimitusprosesseihin. Ulkomaisten yritysten täytyy olla tietoisia siitä, kuinka monta päivää lomakausi kestää tehtaissa, joissa tuotteet valmistetaan. Täten yritykset voivat arvioida tavaroiden toimituksien keston mahdollisimman tarkasti. Lisäksi arviointi on tärkeää, sillä toimintatapa vaihtelee hyvin paljon eri toimialan ja tätä kautta tuotteiden ja tehtaiden välillä. Ulkomaalaisten yritysten tulee oppia yhä enemmän näistä vaihteluista, ja niiden erilaisista vaikutuksista tilaus-toimitusprosesseihin. Yritysten tulee oppia ennakoimaan tilausten tekemiseen liittyviin toimenpiteisiin ajoissa ennen kiinalaisen uuden vuoden alkua. Näin välttyttäisiin mahdollisilta ongelmilta, joita tämä kiinalaisten työntekijöiden pisin, vuosittainen lomakausi saattaa pahimmillaan aiheuttaa.

Ensimmäisestä haastattelutilanteesta viimeiseen haastatteluun asti, voidaan yhtenäisesti todeta kiinalaisen uuden vuoden vaikuttavan Kiinassa toimivien yritysten kanssa liiketoimintaa harjoittavien kotimaisten yritysten logistisiin toimintoihin. Vaikutukset olivat havaittavissa tilaus-toimitusprosesseihin sisältyvissä toiminnoissa, kuten esimerkiksi tilaustoiminnassa, tuotannossa ja toimituksessa. Näihin heijastuneet vaikutukset ilmenivät tieto- ja materiaalivirtojen poikkeuksellisuudessa normaaliin ajankohtaan nähden. Kiinalaisen uuden vuoden voidaan todeta aiheuttavan eniten poikkeuksia ja erityisiä toimenpiteitä juuri näihin kyseisiin tilaus-toimitusprosessiin sisältyviin virtoihin. Tämän takia juhlapyhän vaikutuksia edellä mainittuihin virtoihin, tulee tarkastella logististen toimintatapojen erilaisuuksien myötä syvällisemmin.

Kiinalaisen uuden vuoden vaikutus tietovirtoihin on lähestulkoon samanlaista tarkastellessa varastolähtöisen tai projektilähtöisen toiminnan yrityksiä. Pääsääntöisesti molempien luokkien kohdalla tavarantoimittajat ilmoittivat ajoissa kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan, tehtaiden kiinnioloajat ja muut tarvittavat aikatauluihin vaikuttavat seikat. Ilmoitus kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta ja samalla kehotus juhlapyhän huomioimiseksi yritysten suunnitellussa tilaustoimintaa, vaihteli tavarantoimittajien välillä tietyin määrin. Yksilökohtaisista toimintatavoista riippuen, tavarantoimittajat ilmoittivat yleensä kiinalaisen uuden vuoden ajankohdan jopa kuukausia tai viimeistään kuukautta aikaisemmin. Ainoa konkreettinen ero tarkasteltavien luokkien välillä tietovirran kulussa oli tilaus-toimitusprosessiin osallistuvien tahojen erilaisuus ja toimintatavat. Projektilähtöisen liiketoiminnan yrityksissä tietovirta kiinalaisesta uudesta vuodesta kulki tavarantoimittajilta aina yrityksen kautta asiakkaalle asti. Vastaavasti varastolähtöisessä toiminnassa tieto kulki ainoastaan tavarantoimittajan ja yrityksen välillä.

Tavarantoimittajat pitivät yleisesti erityisen tärkeänä, että ulkomaalaiset yritykset ovat tietoisia kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta ja sen myötä lomakauden pituudesta. Asiakkaiden tulisi ehdottomasti tietää tehdaskohtaisesti materiaalivirtaan heijastuvat tuotannon pysähtymisen pituudet, sillä loma-ajat vaihtelevat huomattavasti eri tehtaiden välillä. Yleisesti voidaan todeta tavarantoimittajien ilmoittavan viimeistään kuukautta ennen kiinalaisen uuden vuoden alkamista tuotannon kiinnioloajat. Asiakkaat tekevät yleensä tilauksensa kuukautta aikaisemmin ja tietyissä tapauksissa jopa kuukausia etuajassa. Aina on kuitenkin olemassa asiakkaita, jotka eivät ole tietoisia kiinalaisen uuden vuoden ajankohdasta. Varsinkin tällöin muistutus tavarantoimittajan toimesta on paikallaan. Tavarantoimittajat mainitsivat tehtaiden kiinnioloaikojen vaihtelevan aina kolmesta päivästä jopa 30 päivän pituiseen ajanjaksoon. Yleisesti mainittiin myös logististen kuljetusten ruuhkautumisesta ja sen aiheuttamista mahdollisista viivästyksistä materiaalivirtaan ja toimitukseen. Ennen kaikkea kaikki tavarantoimittajat olivat yhtä mieltä siitä, että asiakkaiden tulee oppia ennakoimaan toiminnassaan tämän vuosittaisen ajankohdan vaikutukset tilaus-toimitusketjun eri osiin. Näin ollen voidaan välttyä kaikilta mahdollisilta ennakoitavissa olevilta ongelmatilanteilta.

Vaikka tavarantoimittajat painottavat yrityksille ennakkoinnin oppimisen tärkeyttä tilaus-toimitusprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa kiinalaisen uuden vuoden lähetyillä, ei voida sivuuttaa sitä seikkaa, että prosessin onnistuneisuus on riippuvainen molemmista osapuolista. Yrityksien ja tavarantoimittajien tinkimätön yhteistyö ja sen esiintyminen osapuolien välillä tapahtuvassa tietovirrassa laadukkaana molemminpuolisena viestimisenä, on oleellisin tekijä tilaus-toimitusprosessin toimivuudelle. Tämä on erityisen tärkeää varsinkin kiinalaisen uuden vuoden läheisenä ajankohtana. Yrityksen näkökulmasta laadukkaana yhteistyön edellytyksenä voidaan pitää pätevän tavarantoimittajan valintaa. Tutkielma osoittaa useaan kertaan teorian ja haastatteluiden muodossa, kuinka tärkeää on paikallisen, luotettavan tavarantoimittajan valinta harjoittaessa liiketoimintaa Kiinassa toimivien paikallisten yritysten kanssa. Luotettavan kontaktin myötä tilaus-toimitusprosessi ja siihen sisältyvät materiaali- ja tietovirrat toimivat ja toteutuvat huomattavasti paremmin ja varmemmin.

Taatakseen tilaus-toimitusprosessin tehokkaan ja mahdollisimman ongelmattoman toiminnan, yrityksen on huomioitava erilaiset kiinalaisesta uudesta vuodesta aiheutuvat, prosessin toimintoihin ja vaiheisiin vaikuttavat ongelmat. Nämä ongelmat on otettava tarkastelun kohteeksi yrityksen suunnitellessa hankintatoimintaansa Kiinasta kuljetettaville tuotteille. Yhtenä tapana tilanteen ja ongelmien tarkkailuun sekä paikallisten tavarantoimittajien analysointiin ja valintaan voidaan hyödyntää Kraljicin (1983) nelikenttäanalyysimallia. Monet yritykset ovat käyttäneet nelikenttäanalyysia lähestymistapana suunnitellessaan toimintastrategiaansa, minimoidakseen toimituksen haavoittuvuutta ja maksimoidakseen potentiaalisen ostovoimansa. Lähestymistapa on antanut yrityksille yksinkertaisia, mutta tehokkaita tapoja kerätä tietoa kohdemarkkinoista ja yrityksistä. Yritykset ovat saaneet myös uusia lähestymistapoja tulevien tarjontaskenaarioiden ennustamiseen ja ostoehdokkaiden kartoittamiseen sekä yksilöllisen hankintastrategian kehittämiseksi kriittisille tavaroille ja materiaaleille.

7.2 Itsearviointi

Aiheena kiinalaisen uuden vuoden vaikutus kotimaisten yritysten tilaus-toimitusprosesseihin on mielenkiintoinen ja yhä varsin tutkimaton, joten tarkastellessa tutkielman aiheenvalintaa uudelleen projektin loppusuoralla, tulen samaan johtopäätökseen kuin aikaisemminkin. Voin rehellisesti todeta kiinnostukseni aihetta kohtaan kasvaneen jatkuvasti projektin edetessä. Tutkielman edetessä aiheen rajaus oli jatkuvasti vaikeampaa pitää päätetyssä muodossa. Ongelmana oli valmiin aiheeseen suoraan liittyvän tiedon vähyys. Tämä pakotti teoreettisen tiedon keräämisen ja tarkastelun aloittamisen aihealueen ulkopuolelta. Läpi projektin teoreettisen osuuden osalta vastaan tuli useita mielenkiintoisia aihealueita, jotka jouduttiin tylysti rajaamaan tutkielmasta pois. Lopulta tiedon etsimiseen kului huomattava määrä aikaa ja ylimääräistä vaivaa. Tähän kohdistui suurin osa opinnäytetyötä varten varatuista ajallisista resursseista.

Asiantuntijahaastatteluista saatujen materiaalien luotettavuudessa ei ole tarvetta kovin syvälliselle analyysille. Kaikki haastattelutilanteet noudattivat samaa peruskaavaa, eli haastatteluiden teemalliset rungot pysyivät tarkoitukseltaan samaisina läpi jokaisen haastattelutilanteen. Myös litterointi suoritettiin jokaisen tiedonannon kohdalla samalla tavalla, joten sen luotettavuus ja samankaltaisuus säilyi läpi projektin. Haastatteluissa läpikäytyt asiat eivät olleet yrityksiä liiketoiminnan kannalta tiedollisesti salaisia tai merkittäviä. Näin ollen yritysten edustajilla ei ollut tarvetta peitellä tai kaunistella totuuksia toiminnassaan. Tutkielman aihealueen avoimuuden vuoksi ei ole syytä epäillä haastateltavien yritysten edustajien vilpittömyyttä tiedonantojen kohdalla. Kokonaisuudessaan uskoisin tutkielman saavuttaneen reliäbeliuden määritelmän asteen.

Teoreettisen osion ja sen laatimisen aikana tietotaitoni, niin Aasiaan kohdistuvaan kansainväliseen liiketoimintaan, kuin myös hankintastrategiaan sekä tilaus-toimitusprosessien sisäistämistä kohtaan, kasvoivat ja kehittyivät huomattavissa määrin. Kiinan kohdalla opin tuntemaan maan kulttuurisia käyttäytymismalleja, periaatteita sekä historiaa, jotka ovat muovanneet Kiinasta nykypäivän talouden jättiläisen. Lisäksi tarkemman, kiinalaiseen logistiikkaan syventymisen kautta, opin ymmärtämään muun muassa maan logististen toimintojen sisältöä, resursseja ja käyttäytymistä, niin tuotannon kuin myös kuljetustoimintojen kautta. Tilaus-toimitusprosessi-luvun kohdalla mieltä avaava kokemus oli hajautuvaan ja kokoavaan logistiikkaan tutustuminen sekä näiden logistiikka-luokkien alla toimivien yritysten erilaiset toimintamallit tilaus-toimitusprosesseineen. Hankintastrategia-lukua laatiessani sisäistin ne kriittiset pääperiaatteet ja keskeiset tekijät, joiden pohjalta yritykset suunnittelevat ja toteuttavat ostotoimintansa. Materiaalien tunnistamisella ja luokittelulla ostojen tärkeyden ja toimitamisen monimutkaisuuden perusteella, voidaan analyysin avulla saada hyvät lähtökohdat tuotekohtaiseen analysointiin ja lopulta toimintatapojen suunnitteluun ja toteuttamiseen.

Tutkielmaan sisältyneiden haastatteluiden toteutuksen kohdalla onnistuin mielestäni kohtalaisen hyvin. Ensimmäinen opinnäytetyötä varten suorittamani haastattelu oli kaikkiaan ensimmäinen laatuaan. Täten olin jatkuvasti tietoinen ja varma siitä, että kehittymiseni haastattelijana jatkuisi seuraavien haastatteluiden myötä. Näin ollen uuden materiaalin laadukkuus ja monipuolisuus kasvoi jatkuvasti. Kehittymistä haastattelijana voidaan siis pitää opinnäytetyöprojektin myötä ilmaantuneena positiivisena asiana. Vastaavasti jälkepäin mietittynä ja haastattelukokemuksia rikkaampana tiedän, että olisin kokeneempänä haastattelijana saanut jokaisesta haastattelutilanteesta enemmän lisäarvoa laadukkaamman aineiston muodossa. Nämä projektin aikana omatut uudet taidot tulevat kuitenkin mitä todennäköisimmin olemaan hyödyksi tulevaisuudessa, vastaavan kaltaisissa tilanteissa. Yhteenvetona tutkielman ansiosta tietoni ja taitoni tutkimusmenetelmän valitsemista, haastattelun suunnittelua, toteuttamista ja analysoimista kohtaan kehittyivät huomattavasti.

Arvioitaessa työn onnistuneisuutta kokonaisuudessaan, onnistuin mielestäni kohtalaisen hyvin. Projektin edetessä mielipiteeni työn laadusta, tarpeellisuudesta ja onnistuvuudesta vaihtelivat useaan otteeseen laajalla asteikolla. Opinnäytetyön alkuvaiheessa edessä oleva työmäärä tuntui järjettömän raskaalta ja loputtomalta, varsinkin ajallisin resurssein mitattuna. Vastaavasti tutkielman keskivaiheessa mielipiteeni alkoi kallistua suuntaan, jossa työstä oli tulossa mielestäni varsin laadukas ja tietorikas paketti. Vastaavasti palattuani työn pariin aivojen vaatiman kuukauden kesäloman jälkeen, työn rakenne sisältöineen tuntui hädin tuskin kohtalaiselta. Näiden matkan varrella ilmaantuvien mielipidevaihteluiden myötä on vaikea tiivistää tutkielman onnistuneisuus sen ollessa valmis. Olen yhä kuitenkin samaa mieltä siitä, että tutkielma oli tarpeellinen. Tarpeellisuuden kriteeri täyttyi tilanteessa, jolloin sisäistin kaikki tähän opinnäytetyöprojektiin sisältyneet asiat. Vastaavasti tutkielman tarpeellisuutta voidaan pitää suurena, kun tämä tutkielma antaa edes yhdelle taholle uuden oivalluksen tai vastauksen aihetta käsittelevään selvittämättömään kysymykseen.

7.3 Jatkotutkimusaiheet

Tutkielmaa tehdessäni mieleeni ilmaantui useita opinnäytetyön aihetta sivuavia ja siihen liittyviä jatkotutkimusaiheita. Yksi potentiaalinen tutkimusmahdollisuus olisi selvittää täysin totuudenmukainen, tilastoihin tai raportteihin perustuva totuus tuotantotehtaiden kiireellisyydestä kiinalaisen uuden vuoden alla. Materiaalia verrattaessa normaalin ajankohdan toimintaan saadaan totuudenmukainen kuva jaksottaisista vaihteluista. Tässä tutkielmassa tavarantoimittajahaastatteluiden kohdalla kävi ilmi ainoastaan se, että tuotantotehtaiden toiminta on kiireisimmillään kyseisen ajankohdan aikana. Kiinalaisen uuden vuoden läheisen tuotannon määrän ja kapasiteetin käyttöasteen tutkimuksen perusteellinen suorittaminen, vaatisi luultavimmin tutkimusmatkan kohdemaan tuotantotehtaisiin ja syvällisemmän toiminnan tutkimista erilaisten tilastotieteisiin pohjautuvien raportointien pohjalta. Lisäksi asiantuntijahaastatteluiden toteuttaminen ja käytännön havainnointi toisivat uusia näkökulmia aiheeseen.

Toinen potentiaalinen tutkimuskohde olisi tarkka siirtotyöläisten käyttäytyminen juhlapyhän lähetyvillä. Tässä opinnäytetyössä oli suunnitteluvaiheessa tarkoituksena tutkia yhtenä osana juuri tehtaissa työskentelevien siirtotyöläisten katoa kiinalaisen uuden vuoden päättyessä. Aiheen tarkempi tutkiminen ei kuitenkaan ollut mahdollista nykyisillä resursseilla. Asiantuntija- ja tavarantoimittajahaastatteluissa mainittiin ainoastaan ohimennen ilmiöstä. Vastaavasti julkaistujen lähteiden kohdalla löysin muutaman artikkelin, jotka sivusivat aihetta ja olivat täten käyttökelpoisia. Kuten edellisessä jatkotutkimuskohteessa, myös tämän kohdalla perinpohjainen ja luotettava tutkimus on mahdollista toteuttaa ainoastaan kohdemaassa. Tällöin päästäisiin kosketusetäisyydelle ongelman syvyyden kanssa. Samalla olisi mahdollista saada niin tehtaiden edustajien, kuin myös siirtotyöläisten näkökanta todellisista syistä tähän vuotuisen ilmiöön.

Lähteet

Julkaistut lähteet

Kirjat

Ballou, R.H. 2004. Business Logistics/Supply Chain Management. Fifth edition. New Jersey: Pearson Education.

Benton Jr, W.C. 2010. Purchasing and Supply Chain Management. Second edition. New York: McGraw-Hill.

Bowersox, D.J. Closs, D.J. & Cooper, M.B. 2002. Supply Chain Logistics Management. New York: McGraw-Hill.

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

Chai, M-l. ja Chai, W. 2007. China A to Z: Everything you need to know to understand Chinese customs and culture. New York: Plume.

Christopher, M. 1998. Logistics and Supply Chain Management. Second edition. London: Pearson Education.

DeMente, B.L. 2009. The Chinese Mind: Understanding traditional Chinese beliefs and their influence on contemporary culture. Vermont: Tuttle Publishing.

Eskola, J. Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4., painos. Jyväskylä: Gummerus.

Gourdin, K.N. 2002. Global logistics management. Reprinted. Oxford: Blackwell Publishing.

Haapanen, J. Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista osaamista. Porvoo: WSOY.

Have, P. 2004. Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology. London: Sage Publications.

Haw, S.G. 2002. A Traveller's History of China. Reprinted. United Kingdom: The Windbrush Press.

Hirsjärvi, S. ja Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otava.

Hokkanen, S. Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Kopijyvä.

Hyvärinen, R. 2005. Aasian kuljetukset. Kauppa- ja teollisuusministeriö.

Insight Guides: China 2002. Updated. Singapore: APA Publications.

Jakobson, L. 2005. Kiinan vaikeat valinnat. Helsinki: Edita.

Kan, J. & Lau, H. 2008. Live & Work in China & Hong Kong. London: Crimson Publishing.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. Juva: WSOY.

- Kraljic, P. 1983. Purchasing Must Become Supply Management. Harvard Business Review No. 83509 september-oktober. Boston: Harvard Business School Publishing, 109-117.
- Krippendorff, K. 2004. Content Analysis. Second edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Lysons, K. ja Farrington, B. 2006. Purchasing and Supply Chain Management. Seventh edition. Harlow: Pearson Education.
- Marshall, C. ja Rossman, G.B. 2011. Designing Qualitative Research. Fifth edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mcneill, P. & Chapman, S. 2005. Research Methods. Third edition. London: Routledge.
- Mirsky, J. 2008. The Britannica Guide to Modern China. Philadelphia-London: Running Press.
- Mykkänen, P. 2004. Kiina rynnistää huipulle. Jyväskylä: Gummerus.
- Ruusuvuori, J. Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tampere: Vastapaino.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 6.painos. Espoo: Hakapaino.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. 7.painos. Helsinki: Hakapaino.
- Sinclair, K. & Po-yee, I.W. 2003. Culture shock! China. Reprinted. Singapore: Kuperard.
- Waters, D. & Cooper, J. 2007. Global logistics: New directions in supply chain management. Fifth edition. London and Philadelphia: Kogan Page.

Sähköiset lähteet

- Boston The Big Picture. Lunar New Year 2012. Viitattu 21.8.2012.
http://www.boston.com/bigpicture/2012/01/lunar_new_year_2012.html
- China. Top 10 economic development zones in China 2011. Viitattu 17.6.2012.
http://www.china.org.cn/top10/2011-09/27/content_23501206_10.htm
- China Distribution and Logistics Co. Distribution Consulting Services 2012. Viitattu 14.6.2012.
<http://www.chinadistributionltd.com/services/distribution-consulting.htm>
- Chinatown Connection. Chinese New Year Celebration 2006. Viitattu 15.6.2012.
<http://www.chinatownconnection.com/chinese-new-year-celebration.htm>
- Finpro. Kiinan maaraportti 2010. Viitattu 18.4.2012.
<http://www.finpro.fi/documents/10304/15931/Chinacountryreport0920194.pdf>
- Jennings, A. 2010. Chinese New Year: Impact on the Global Supply Chain. McKenna Logistics Centres. Viitattu 16.9.2012.
http://www.mckennalogistics.ca/chinese_new_year
- Moreno, M. 2012. U.S. Container Imports. PIERS. Viitattu 16.9.2012.
<http://pierstransportation.wordpress.com/tag/mario-moreno/>
- National Bureau of Statistics of China 2012. Viitattu 20.4.2012.
http://www.stats.gov.cn/english/statisticaldata/Quarterlydata/t20120413_402798871.htm

- People's daily online 2005. Viitattu 14.6.2012.
http://english.peopledaily.com.cn/200501/05/eng20050105_169698.html
- People's daily online 2007. Viitattu 15.6.2012.
http://english.peopledaily.com.cn/200701/05/eng20070105_338437.html
- Profile-promotion. 2012. Viitattu 10.5.2012.
<http://www.profile-promotion.fi/>
- Ren, L. 2003. Imagining China in the Era of Global Consumerism and Local Consciousness: Media, Mobility, and the Spring Festival. Viitattu 1.6.2012.
<http://etd.ohiolink.edu/send-pdf.cgi/Ren%20Li.pdf?ohiou1057001670>
- Sowinski, L.L. 2010. The China Enigma. World Trade. Viitattu 22.5.2012.
<http://search.proquest.com/docview/228341839/fulltext?source=fedsrch&accountid=11365>
- Tokmanni-konserni. 2012. Konserni-info. Viitattu 8.9.2012.
<http://www.tokmanni-konserni.fi/konserni-info>
- Tuko. 2012. Tuko-tietoa. Viitattu 26.4.2012.
http://www.tuko.fi/tukotietoa/fi_FI/tukotietoa/
- Shenzhen Glory Air-Sea Shipping 2012. Viitattu 15.6.2012.
http://gloryhk.en.alibaba.com/product/434172705210771834/RAILWAY_LOGISTICS_FROM_CHINA_TO_DALLAS_TEXAS.html
- Suomen tulli. Maa- ja toimialakatsaukset 2011. Viitattu 18.4.2012.
http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastokatsaukset/maat/vuodet/liitteet/Maat_2011.pdf
- Value Slots 2012. Factory production in China weakens. Viitattu 15.6.2012.
<http://valueslots.com/factory-production-in-china-weakens>
- Von Bach, A. Günther, C. & Salmenkari, R. 2000. 2000-luvun logistiikan johtaminen. WS Bookwell. Viitattu 11.6.2012.
<http://www.logy.fi/liitetiedostot/2000-luvun.pdf>
- Zhang, H. 2011. Spring Festival slowdown delaying factory shipments overseas. Global Times. Viitattu 16.9.2012.
<http://www.globaltimes.cn/china/society/2011-01/616851.html>

Julkaisemattomat lähteet

- Avellán, M. 2012. Asiantuntijahaastattelu 10.5.2012. Profile-Promotion Oy. Helsinki.
- Bee, Mr. 2012. Tavarantoimittajahaastattelu. Email jukka.lehtonen@laurea.fi 15.6.2012.
- Henkilö X. 2012. Tavarantoimittajahaastattelu. Email jukka.lehtonen@laurea.fi 14.5.2012.
- Henkilö Y. 2012. Tavarantoimittajahaastattelu. Email jukka.lehtonen@laurea.fi 21.9.2012.
- Jet, Mr. 2012. Tavarantoimittajahaastattelu. Email jukka.lehtonen@laurea.fi 11.5.2012.
- Kainulainen, T. 2012. Asiantuntijahaastattelu 8.9.2012. Laurea-ammattikorkeakoulu. Kerava.

Kalliokoski, J. 2012. Asiantuntijahaastattelu 25.4.2012. Tuko Logistics Oy. Kerava.

Michelle, Ms. 2012. Tavarantoimittajahaastattelu. Email jukka.lehtonen@laurea.fi 14.5.2012.

Sinisalo, J. 2012. Asiantuntijahaastattelu 15.5.2012. Mainoslahja-Team Oy. Helsinki.

Westman, T. 2012. Asiantuntijahaastattelu 25.4.2012. Tuko Logistics Oy. Kerava.

Kuvat

Kuva 1: Kiina väestöjakautuman mukaan (China Distribution and Logistics Co. 2012).	20
Kuva 2: Talouden kehittämisalue Tianjinissa (China 2011).....	23
Kuva 3: Kiinalaista tuotantoa (Value Slots 2012).....	26
Kuva 4: Kiinalaista maantieverkoston ruuhkaisimmillaan (People's Daily Online 2007).....	28
Kuva 5: Shanghaiin konttisatama (People's daily online 2005).	30
Kuva 6: Kiinan vanhaa rautatieverkostoa (Shenzhen Glory Air-Sea Shipping 2012).	30
Kuva 7: Lohikäärmetanssia kiinalaisena uutena vuotena (Chinatown Connection 2006)....	33
Kuva 8: Ruuhkaa juna-asemalla ennen kiinalaista uutta vuotta (Lunar New Year 2012)....	34

Kuviot

Kuvio 1: Aiheen rajaus.	12
Kuvio 2: Tutkielman rakenne.	16
Kuvio 3: Tutkielman eteneminen.	19
Kuvio 4: Yhdysvaltojen tuontiliikenteen notkahdus kiinalaisen uuden vuoden seurauksena (Moreno 2012).	35
Kuvio 5: Tutkielman eteneminen.	37
Kuvio 6: Tilaus-toimitusprosessi (Sakki 2009, 22).	38
Kuvio 7: Tilausprosessin tyypillisimmät vaiheet (Ballou 2004, 132).	40
Kuvio 8: Tutkielman eteneminen.	43
Kuvio 9: Kraljicin nelikenttäanalyysi (Kraljic 1983, 111).	45
Kuvio 10: Ostojen luokittelua (Kraljic 1983, 112).	46
Kuvio 11: Markkina-analyysi (Kraljic 1983, 114).	47
Kuvio 12: Strateginen asemointi (Kraljic 1983, 114).	49
Kuvio 13: Toimintasuunnitelman määrittely (Kraljic 1983, 115).	50
Kuvio 14: Tutkielman eteneminen.	53
Kuvio 15: Tutkielman eteneminen.	72
Kuvio 16: Haastatteluaineiston käsittely (Hirsjärvi & Hurme 2004, 144).	73
Kuvio 17: Tutkielman eteneminen.	83

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelurunko yritys- ja asiantuntijahaastatteluihin	95
Liite 2 Haastattelurunko kiinalaisille tavarantoimittajille.....	96

Liite 1 Teemahaastattelurunko yritys- ja asiantuntijahaastatteluihin

Haastattelun teemoja

- Pikainen yritysesittely
- Yrityksen tuotteet, jotka ovat Kiinasta peräisin ja niiden (noin) osuus koko varastosta/myynnistä
- Kiinalainen uusivuosi ilmiönä ja Kiina UV:n vaikutukset tilaus-toimitusprosessin virtoihin (materiaali, tieto ja maksu) tunnistettavissa/tuttuja ilmiöitä
- Kuinka Kiinalainen uusivuosi huomioidaan tilauksia laadittaessa (ennakointi tavaramäärissä, tilausajankohdissa yms.)
- Onko Kiinasta päin oltu yhteydessä ja kerrottu, että tänä ajankohtana maassa ei toimi mikään?
- Onko Kiinalainen UV joskus aiheuttanut tunnistettavan ongelman?
- Kiinalaisen uuden vuoden aiheuttamia reaktioita/tapahtumia muissa yrityksissä? (sidosryhmät, kilpailijat yms.)
- Jos olisitte perustamassa yritystä jossa osa tuotteista tuodaan Kiinasta, kuinka tärkeää olisi olla tietoinen kiinalaisesta uudesta vuodesta ilmiönä ja sen vaikutuksista logistiin toimintoihin?

Liite 2 Haastattelurunko kiinalaisille tavarantoimittajille

Questions about the Chinese New Year (Spring Festival, Lunar New Year)

- How does the Chinese New Year affect the flow of goods? Especially the quantity of goods and timing when foreign companies are doing their orders near (before and after) the Lunar New Year?
- I have the perception that all operations will stop there for 3-5 days and sometimes over a month during The Lunar New Year. Is this festival one of the biggest or maybe the biggest holiday period in China and how big is the flow of goods compared to the other big holiday periods?
- A couple decades ago when people came from the countryside to work in factories there was an understanding that after the Lunar New Year a big part of them didn't come back to the factories anymore. How about today, does that still happen or have the times changed during the decades?
- How important is the fact that foreign companies are conscious of the Chinese New Year and its effects on their logistics operations? Could it be even possible that there are companies who import goods from China and they are totally unaware of the Lunar New Year?