



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

**Automaattiterästoimittajien kartoitus Italiasta
Case: Oy Flinkenberg Ab**

Heli Riitamäki

Liiketalouden koulutusohjelma
Maaliskuu 2006
Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

TAMPERE 2006



Tekijä(t):	Heli Riitamäki	
Koulutusohjelma(t):	Liiketalous	
Tutkintotyön nimi:	Automaattiterästoimittajien kartoitus Italiasta. Case: Oy Flinkenberg Ab.	
Title in English:	Research for free-cutting steel suppliers in Italy. Case: Oy Flinkenberg Ab.	
Työn valmistumis- kuukausi ja -vuosi:	Maaliskuu 2006	
Työn ohjaaja:	Simo Vesterinen	Sivumäärä: 49

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Oy Flinkenberg Ab:n Tampereen teräsosastolle potentiaalisia automaattiteräksen toimittajia Italiasta. Tavoitteena on löytää 2-3 varteenotettavaa toimittajaehdokasta.

Viitekehys tutkimukseen on saatu käsittelemällä osto- ja tuontitoiminnan periaatteita sekä Italiaa kohdealueena. Ostotoiminnan osuudessa käsitellään ostoprosessia ja sen päämääriä. Toimittajan valinta kuuluu myös osana ostotoimintaan. Näiden lisäksi esiteltynä on Just in time -periaate, jolla saadaan tehokkuutta ostotoimintaa.

Tuontitoiminnan osuudessa pohditaan ulkomaankaupan merkitystä ja sen eri vaihtoehtoja. Esille on tuotu kauppasopimusten peruseriaatteet, toimituslausekkeet ja maksuehdot sekä tuonnin riskit.

Italian osuudessa käsitellään lyhyesti maan taloutta ja teollisuutta sekä Italiasta tuontia. Muita tarkasteltuja aiheita ovat kommunikointi, tapakulttuuri sekä olennaisimpana osana Italian liiketoimintakulttuuri.

Työn empiirinen osuus koostuu toimittajaehdokkaiden kartoituksesta viitekehysten antamia metodeita hyväksi käyttäen. Ensiksi etsittiin suurempi määrä mahdollisia toimittajia, joista alettiin karsia huonoimpia pois. Jäljelle jääneelle joukolle lähetettiin yhteydenottokirje, ja tähän vastanneiden perusteella yrityksistä poimittiin potentiaalisimmat. Näin löytyneet toimittajaehdokkaat ovat opinnäytetyön lopussa esiteltynä.

Päämäärä, eli 2-3 potentiaalista toimittajaa Flinkenbergin tarpeisiin, saavutettiin. Tulosten hyödynnettävyys on helppoa, sillä pohjatyö uuden automaattiterästoimittajan valinnalle on tehty. Yrityksiin on oltu yhteydessä ja molemminpuolinen kiinnostus on kohonnut. Päätös toimittajavalinnasta kuuluu yrityksen strategiselle tasolle, ja näin ollen heidän on nyt helpompi alkaa neuvottelemaan italialaisten automaattiterästoimittajien kanssa, kun tutkimus on tehty ja potentiaalit kaivettu esiin.

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	4
1.1	OY FLINKENBERG AB	4
1.2	TOIMEKSIANTO	4
1.3	AUTOMAATTITERÄKSET	5
1.4	NYKYTILANNE JA TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT	5
1.5	NYKYINEN TOIMITTAJA	6
1.6	UUSI TOIMITTAJA	6
2	OSTOTOIMINTA	8
2.1	PÄÄMÄÄRÄT.....	9
2.2	OSTOPROSESSI.....	10
2.3	TOIMITTAJAN VALINTA.....	11
2.4	JUST-IN-TIME	15
3	TUONTITOIMINTA	17
3.1	ULKOMAANKAUPAN MERKITYS	17
3.2	KANSAINVÄLISET KAUPPASOPIMUKSET.....	18
3.3	TOIMITUSLAUSEKKEEN VALINTA.....	21
3.4	ULKOMAANKAUPAN MAKSUEHDOT	23
3.5	TUONNIN RISKIT	25
4	ITALIA	26
4.1	TALOUS JA TEOLLISUUS	26
4.2	TUONTI ITALIASTA	27
4.3	TAPAKULTTUURI	28
4.4	KIELI JA KOMMUNIKOINTI	29
4.5	LIIKETOIMINTAKULTTUURI	30
5	TOIMITTAJAEHDOKKAAT	33
5.1	GRUPPO LUCEFIN	33
5.2	MARCEGAGLIA	35
5.3	STEELGROUP / METALLURGIA ALTA BRIANZA.....	36
5.4	ACCIAI SPECIALI ZORZETTO.....	37
6	TULOSTEN ARVIOINTI	38
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	40
	LÄHDELUETTELO	44
	LIITTEET	46
	LIITE 1: YHTEYDENOTTOKIRJE	46
	LIITE 2: TOIMITTAJIEN MAANTIETEELLINEN SIJAINTI.....	47
	LIITE 3: KYSELY	48

1 Johdanto

1.1 Oy Flinkenberg Ab

Oy Flinkenberg Ab on toiminut teknisen tukkukaupan alalla vuodesta 1921 lähtien. Nykyisin toiminta on keskittynyt teollisuuden raaka-aineisiin, elektroniikan komponentteihin, teräksiin ja niiden jatkojalostukseen, teollisuuskemikaaleihin sekä työkaluihin. Asiakaskunta koostuu ensisijaisesti suomalaisista teollisuus- ja rakennusalan yrityksistä.

Vuonna 2004 konsernin koko vakituinen henkilökunta tytäryhtiöineen oli noin 94 henkeä. Konsernin liikevaihto vuonna 2004 oli 42 miljoonaa euroa ja kokonaisymyynti 59 miljoonaa euroa.

Oy Flinkenberg Steel Ab harjoittaa Tampereella täyden palvelun terästukkukauppaa, johon kuuluu levytuotteiden myynti ja esikäsittely sekä automaattiteräkset. Oy Flinkenberg Ab:lla on asema nopeasti kasvavana terästukkuliikkeenä, joka pystyy tarjoamaan yhä kattavampaa tuoteohjelmaa suomalaiselle metalliteollisuudelle. Oy Flinkenberg Ab:n tärkeimmät päämiehet sijaitsevat Euroopassa. Tätä kautta yritys hankkii jatkuvasti terästä, ja sitä myydään myös kilpailijoille. Suorat hankinnat valmistajilta varmistavat kilpailukykyiset ja laadukkaat tuotteet, muun muassa rakenneteräkset, kulutusta kestävät teräkset, erikoislujuudet rakenneteräkset, ruostumattomat teräkset, haponkestävät teräkset ja tankoteräkset. (Oy Flinkenberg Ab 2005).

1.2 Toimeksianto

Oy Flinkenberg Steel Ab haluaa kartoituksen potentiaalisista automaattiterästen toimittajista tarkastellakseen uusia mahdollisuuksia. Automaattiterästen (11SMnPb30c+c) lisäksi tulisi toimittajalta löytyä myös muita tankoteräksiä (esimerkiksi S355J2), sillä tuotevalikoimassa on laajentamisen varaa. Tällä hetkellä tarjolla on vain yhtä tuotetta, automaattiterästä, ja näin suppealla valikoimalla jäädytään helposti kilpailijoiden jalkoihin. Automaattiterästen rinnalle olisi hyvä saada muita tankoteräksiä myös siksi, että automaattien työstäminen tulee jossakin vaiheessa laskemaan Suomessa. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

1.3 Automaattiteräkset

Automaattiteräkset ovat kirkkaita tankoteräksiä, joiden kemiallinen rakennekaava on 11SMnPb30c+c. Niitä valmistetaan kolme tai kuusi metrisinä. Paksuus vaihtelee 5 ja 150 millimetrin välillä. Muodoltaan tangot ovat pyöreitä, neli- tai kuusikulmaisia.

Automaattiteräksien käyttäjiä ovat ensisijaisesti erilaiset metallialan alihankkijat, kuten esimerkiksi sorvaamot. Automaattiteräkset ovat muun muassa koneenrakennus- ja autoteollisuuteen käyttöön tarkoitettu tuote, josta valmistetaan suuria määriä yksittäisiä kappaleita, kuten akseleita, muttereita ja pultteja.

Automaattiteräkset eroavat muihin tankoteräksiin nähden siinä, että niissä on parempi työstöarvo. Niitä käytettäessä saadaan sorvista irti maksimaalinen työstönopeus automaattisen syöttölaitteen ansiosta. Tällöin saadaan lyhyessä ajassa suuri määrä lopputuotteita. (Suominen 30.9.2005, haastattelu).

Tankoteräksistä S355:n käyttö olisi huomattavasti laaja-alaisempaa kuin automaattien, koska se on lujempaa ja sillä on hyvä hitsattavuus. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

1.4 Nykytilanne ja tulevaisuuden näkymät

Tämän hetkisen automaattiteräsvaraston suuruus on 160 tonnia, ja sen kiertonopeus on 6 kertaa vuodessa. Tuotevalikoima käsittää pyörö-, kuusio- ja neliötankoja. Suurin volyymi Oy Flinkenberg Ab:lla on kokoluokassa 12 - 50 mm. (Suominen 30.9.2005, haastattelu).

Tällä hetkellä Oy Flinkenberg Ab tuo automaattiterästä Suomeen noin 1000 tonnia vuodessa. Tulevaisuuden määrät koko tankoterästen puolella uskotaan olevan noin 10 000 tonnin paikkeilla. Kasvun siis odotetaan olevan 10-kertainen. Automaattiterästen kovan kysynnän vuoksi niiden menekki on hyvä, eikä tavara jää varastoon seisomaan.

Automaattiteräskaupan tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, sillä sitä, kuten myös muita tankoteräksiä, tulee menemään paljon. Myös koko muun Oy Flinkenberg Ab:n teräsosaston toiminnan uskotaan kasvavan Valkeakoskelle tapahtuvan muuton myötä, joka toteutuu vuodenvaihteessa 2006/2007. Tällöin saadaan käyttöön uudet ja tehokkaammat tilat sekä lisää työvoimaa. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

1.5 Nykyinen toimittaja

Nykyinen Oy Flinkenberg Ab:n automaattiterästen toimittaja on saksalainen Schmolz+Bickenbach. He toimittavat automaattiterästä Tanskasta. Heidän tuotteisiinsa ollaan laadullisesti tyytyväisiä. Ne ovat laadukkaita ja ennen kaikkea tasalaatuisia. Oy Flinkenberg Ab:n asiakkailta ei ole heidän tuotteistaan tullut reklamaatioita. Toimitusaikoihin ollaan myös tyytyväisiä, sillä ne ovat nopeat. Tuotteet ovat varastossamme noin viikon kuluttua tilauksesta.

Ongelmana on kuitenkin kuulumattomuus Schmolz+Bickenbachin ensisijaiseen asiakasryhmään, joten tuotteilla ei ole aina kovinkaan kilpailukykyiset hinnat. Hintoihin sisältyy rahti Tanskasta Suomeen, joka osaltaan selittää kalleutta, mutta ei kuitenkaan kokonaan hintaeroa kilpailijoihin nähden. Eniten ongelmia ilmenee jälkitoimitustapauksissa, jolloin palvelua on vaikea saada ja se on huonoa. Schmolz+Bickenbach ei ole kovinkaan vastuullinen ja lojaali toimittaja Oy Flinkenberg Ab:ta kohtaan. Joskus on ollut havaittavissa selkeää vedätystä. (Suominen 30.9.2005, haastattelu).

Nykyinen automaattiterästen toimittaja, Schmolz+Bickenbach, ei ole kovinkaan joustava toimittaja hinnan suhteen. Usein hinta vain nousee, eikä se tule alaspäin, ellei ensin käy kovia neuvotteluja sen puolesta. Schmolz+Bickenbachin tuotevalikoimassakin on puutteita, sillä kovinkaan paksuja teräksiä toimittajalta ei ole saatavilla. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

1.6 Uusi toimittaja

Oy Flinkenberg Ab etsii ennen kaikkea toimittajaa, jolla on kilpailukykyiset hinnat. Tuotevalikoiman tulisi olla tasalaatuisen hyvä ja kattava. Uuden toimittajan tulisi olla myös luotettava, palveleva ja uskollinen. Oy Flinkenberg Ab:n tulisi ostomäärillään päästä ensimmäiseen asiakasryhmään. Uudella toimittajalla tulisi myös itsellään olla halu päästä Suomen markkinoille. (Suominen 30.9.2005, haastattelu).

Uudelta toimittajalta haetaan myös kykyä pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Hyödyllisintä olisi, jos uusi toimittaja saataisiin päämiehen asemaan. Laaja tuotevalikoima on tärkeä, sillä haluttaisiin saada monipuolinen tuotepaketti saman katon alta. Toki tuotteiden hinnoillakin on väliä, mutta tärkeintä on saada joustava yhteistyökumppani. Edullisinta olisi saada aikaan pitkäaikainen sopimus, jolloin ehdoista ei tarvitsisi joka tilaukserran yhteydessä neuvotella. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

Euroopassa automaattiterästen tuotanto on suurinta Italiassa, Belgiassa, Saksassa ja Ruotsissa. Italia kiinnostaa näistä maista eniten, sillä siellä on halvin hintataso. Toki kuljetukset Etelä-Euroopasta asti nostavat hieman hintaa, mutta tarkoituksena olisi ostaa suuria määriä, esimerkiksi rekkalastillisia, kerrallaan. (Närvänen 16.11.2005, haastattelu).

Oy Flinkenberg Ab:n kiinnostus on kohdistunut Italian tuotannon kartoittamiseen, sillä siellä on kapasiteettia, jota ei vielä Suomessa hyödynnetä. Todennäköisesti hintataso jää nykyistä toimittajaa alhaisemmaksi. (Suominen 30.9.2005, haastattelu).

2 Ostotoiminta

Kuluttajat sanelevat nykyään yrityksille mitä he haluavat, milloin haluavat, kuinka he haluavat ja mitä he ovat valmiita maksamaan. He vaativat tuotteita juuri heidän omiin tarpeisiinsa. (Van Weele 2002: 7).

Halvalla ostaminen ei ole aina edullisinta. Suuri ostoerä saattaa tulla kalliiksi, jos markkinoiden kysyntä ei ole hyvin ennakoitu. Varastoon seisomaan jäävä erä sitoo pääomaa ja aiheuttaa kustannuksia. Kysynnän muutoksiin tulisi reagoida nopeasti. (FINTRA 1999: 9).

Ostotoiminnasta on tullut yhä strategisempi osa-alue monilla teollisuuden aloilla. Avain menestyksekkääseen tulevaisuuteen on yhteistyö maailman parhaiden toimittajien ja jakelukanavien kanssa. (Van Weele 2002: 10).

Ostajan toimenkuva on laajentunut halvimman hinnan tinkijästä vastuulliseksi sopimusneuvottelijaksi. Ostaja varmistaa tavaran ja palvelun riittävyyden, sovitun laadun ja oikea-aikaiset toimitukset. Toisaalta liikaa tilatut erät ja hankintaan liittyvän jälkihoidon kustannukset ovat myös ostajan vastuulla.

Ostaja integroituu niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Yrityksen sisällä sovitaan tuotteen ja palvelun laatukriteerit, myyntiennusteet ja toimitusmäärät sekä -tavat eri osastojen asiantuntijoiden kanssa hyvissä ajoin, ennen kuin neuvottelut aloitetaan potentiaalisten toimittajaehdokkaiden kanssa. Tämän jälkeen on helpompi aloittaa toimittajakartoitus, toimittaja-analysit ja varsinaiseen toimitussopimukseen johtavat hankintaneuvottelut.

Toimittajaverkosto ja yrityksen oma sisäinen verkosto punoutuvat yhtenäiseksi arvoketjuksi ympäröivine hankinta- ja toimitusketjuineen (supply chain). Tietotekniikan lisääntyvä käyttö, kulttuurierojen tuntemus, kielitaidon merkitys ja riskienhallinta tuntuvat lisäävän tarvetta yhteistyömuotoiseen ostaja-myyjäsuhteeseen. Samalla toimittajien määrä laskee ja sopimuksista tulee pidempiaikaisia. (Inkiläinen 2002: 208–209).

Yrityksen ostotoiminnassa tarvitaan tietoa sopivista ulkomaisista toimittajista ja markkina-aluekohtaisesta hintakehityksestä. Ostotoiminta on yksi merkittävimmistä osa-alueista, josta myös kotimarkkinoihin keskittyvä suomalaisyritys tarvitsee kansainvälistä markkinatietoa. Lisäksi kansainvälinen markkinatieto on usein arvokasta esimerkiksi yrityksen logistiikkatoiminnoissa, tuotannossa sekä varsinkin liiketoiminnan kehittämisessä ja yrityssuunnittelussa yleisesti. (FINTRA 2001: 29).

2.1 Päämäärät

Tehokas tuotteiden ja palveluiden hankinta vaatii oikeat raaka-aineet, määrän ja laadun, oikeaan aikaan, oikeasta alkuperästä sekä oikealla hinnalla ja palvelulla. Tarkemmin ostotoiminta koostuu yhdeksästä osa-alueesta:

1. Keskeytymätön materiaalin, tarvikkeiden ja palveluiden virta, jota yritys tarvitsee toimiakseen. Raaka-aineiden ja ainesosien täytyy saapua, kun niitä tarvitaan.
2. Varastoon sidotun pääoman ja hävikin pienentäminen. Varaston ylläpidon kustannukset käsittävät 20–30 prosenttia tuotteen arvosta.
3. Riittävien laatustandardien ylläpito. Yrityksen tuotteiden laatu on rajoittunut ostettujen tuotteiden laatuun. Laadusta ei tulisi tinkiä alempien ostokustannusten vuoksi.
4. Pätevien toimittajien löytäminen. Hyvät toimittajat auttavat ratkaisemaan monet osto-ongelmat. Tärkeintä on paikallistaa ja saavuttaa laatutoimittajat.
5. Ostettavien tuotteiden standardoiminen aina, kun se on mahdollista. Materiaalin standardoiminen pienentää varastoja ja muuttuvia kustannuksia sekä tuo mukanaan ostoihin määräalennukset.
6. Tuotteiden ostaminen alimpaan kokonaishintaan. Tämä ei tarkoita vähäisimmän euromäärän hyväksymistä, vaan hinta tulisi määritellä ostoon käytettynä aikana, vaivana sekä myös rahana. Rahattomat kustannukset riippuvat usein palvelusta, laadusta, määrästä ja toimitusvaatimuksista.
7. Yrityksen kilpailuaseman parantaminen. Ostot edesauttavat kilpailuaseman turvaamista siten, että oikeat materiaalit saavutetaan alimmalla kokonaishinnalla. Tämä hillitsee kustannuksia, sekä myös takaa, että materiaalit ovat käytettävissä silloin, kun niitä tarvitaan. Ostotoiminnan tulisi rakentaa suhde toimittajan kanssa, jolloin jatkuva materiaalivirta kaikissa olosuhteissa olisi varmistettu.
8. Yrityksen muiden osastojen kanssa harmoniassa toimiminen. On tärkeää, että osto-osasto kommunikoi tehokkaasti muiden osastojen kanssa ongelmien ratkaisemiseksi.
9. Oston päämäärien saavuttaminen alimmilla mahdollisilla hallinnollisilla kustannuksilla. Kuten mikä tahansa muukin osasto, myös osto-osasto tarvitsee puhelimia, tietokoneita ja muita tarvikkeita. Nämä kustannukset tulisi myös minimoida.

(Bloomberg, LeMay & Hanna 2002: 13-14).

Hinnoissa säästämisen lisäksi ostotoiminnan tulisi siis parantaa yrityksen kilpailuasemaa epäsuoremmilla tavoilla, kuten muun muassa standardoimalla tuotevalikoimaa, varastoja vähentämällä, tuote- ja prosessi-innovaatioilla, laatuksennuksissa pitkällä tähtäimellä säästämällä (reklamaatiot) ja toimitusaikoja lyhentämällä. Näillä epäsuorilla tavoilla saadaan usein suuremmat summat säästettyä kuin pelkällä hinnan vähäisyydellä. (Van Weele 2002: 20).

Yrityksen osto-osastolla on tärkeä rooli total quality managementin toteuttamisella. Lopputuotteen laatu perustuu hyvin pitkälti ostettujen perus- ja raaka-aineiden laatuun. Osto-osaston tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää ja kehittää tuotteiden ja palveluiden laatua. Tämä onnistuu parhaiten valitsemalla toimittaja, joka pystyy takaamaan riittävän laadun ja sen tasalaatuisuuden. Tähän päästään valmistelemalla ja määrittelemällä ostotilaus tarpeeksi tarkasti, joka voidaan ensiksi lähettää kyselynä potentiaalisille toimittajille. Toimittajalta voidaan pyytää myös näytettä halutusta tuotteesta ennen varsinaista tilausta. Tilauksen ja sen vahvistuksen jälkeen toimittaja toimittaa halutun erän ainetodistuksien kera. Ostajan tulee varmistaa tuotteiden saapumisen jälkeen, että kaikki on mennyt niin kuin pitikin. (Van Weele 2002: 194–197).

2.2 Ostoprosessi

Ostoprosessi koostuu seuraavista tapahtumista:

1. Tarpeen tunnistaminen eli ostettavien tuotteiden tai palvelujen määritteleminen (määrä, laatu, logistiikka, laki- ja ympäristövaatimukset, budjetti).
2. Toimittajan valitseminen (toimittaja ehdokkaiden tulisi täyttää ensimmäisen kohdan vaatimukset, tarjouskyselyt ja vastatarjousten käsittely sekä tulosten analysoiminen).
3. Neuvotteluiden valmisteleminen ja käyminen toimittajan kanssa sopimukseen pääsemiseksi (ostosopimus sisältää hinnat ja toimitusehdot, maksuehdot, sopimussakot ja takuehdot sekä muut järjestelyt, kuten vakuutukset, oikeuksien ja vastuun siirtymiset).
4. Tilauksen tekeminen valitulle toimittajalle (tehokkaat tilausrutiinit ostajan ja toimittajan välillä, tilausvahvistus toimittajalta, tietotekniikkapohjainen tilausten käsittely).
5. Toimituksen valvonta.
6. Oston ja toimittajan arvioiminen ja seuranta (tietokanta ostoista ja toimittajista, tehokas ongelman ratkaisu sekä ostoprosessin seuranta ja kehittäminen).

(Bloomberg ym. 2002: 15).

Kustannussäästöihin päästään asettamalla suuri osa kaikista tilauksista samalle toimittajalle, jolloin yleensä saadaan neuvoteltua paremmat toimitusehdot ja hinnat. Tämä kuitenkin johtaa suurempaan toimittajariskiin ja riippuvuuteen yhdestä toimittajasta. Asian hyvien ja huonojen puolien vastakkain asettelu jää ostajan harteille. Tästä johtuen strategiset toimittajapäätökset kuuluvat johtoportaan tehtäviin. (Van Weele 2002: 96).

Kansainväliseen ostotoimintaan liittyvät riskit:

- Varastointi. Pitkät toimitusajat ja toimitusten epävarmuus vaativat suurempia varastoja, ja johtavat suurempiin varastointikustannuksiin.
 - Poliittikka. Poliittinen epävakaus kohdemaassa lisää riskiä.
 - Valuutta. Valuuttakurssiriskit.
 - Maksu. Remburssi on yleisin maksuehto, mutta jotkin ulkomaiset yritykset saattavat vaatia käteistä.
 - Laatu. Laatumääräysten suhteen tulisi olla tarkkana.
 - Tullimaksut.
 - Lait. Ulkomaista kauppakumppania on vaikea haastaa oikeuteen.
 - Kuljetukset. Olisi hyvä tuntea eri kuljetusvaihtoehdot ja ennen kaikkea Incotermsit.
 - Kieli. Väärinymmärrykset.
 - Kulttuuri. Eri tavat eri kulttuureissa voivat saada aikaan sekaannuksia.
 - Paikka. Toimittajan ”löytäminen” voi olla vaikeaa.
- (Bloomberg ym. 2002: 27–29).

2.3 Toimittajan valinta

Myös ostotoiminnassa pätee 20-80 -sääntö, jonka mukaan 20 % tuotteista ja toimittajista käsittää 80 % ostotoiminnan liikevaihdosta. Tämä analyysi on ensimmäinen askel yrityksen strategisten toimittajien kartoituksessa. (Van Weele 2002: 146).

Ostajat haluavat olla tärkeitä toimittajilleen, joka tarkoittaa, että kaupasta suuri prosenttiosuus käydään heidän kanssa, josta taas seuraa pienempi määrä toimittajia. Tähän on monet syynsä. Ensinnäkin toimittajien etsiminen ja löytäminen on kallista ja aikaa vievää. Toiseksi myös suhteiden ylläpito toimittajiin vie aikaa, ja suhteita voidaan ylläpitää vain muutamia. Kolmanneksi vähäinen toimittajamäärä tarkoittaa enemmän kauppaa yhtä kohden, ja tehden näin ostajan tärkeäksi toimittajalle. Loppujen lopuksi laadun hallinnoiminen on helpompaa vähäisemmällä toimittajamäärällä.

Muutaman toimittajan kanssa toimiminen tarkoittaa kuitenkin sitä, että niiden valinnat täytyy tehdä huolellisesti. On vähemmän tilaa virheille. (Bloomberg ym. 2002: 21).

Yrityksen tulisi päättää, tehdäänkö hankinnat yhdestä vai useammasta lähteestä. Yhden toimittajan etuja ovat:

- ensisijainen toimitus / hankinta
- hinta / volyymi alennukset
- alemmat kustannukset
- parempi laadunvalvonta
- alemmat rahtikustannukset
- alemmat varastointikustannukset.

Kuitenkin yksi toimittaja tuo mukanaan muun muassa seuraavia riskejä:

- altistuminen tavarapulaan, tai ennakoimattomalle tulipalolle tai lakolle
- toimittajan hintojen nousu
- toimittajan lepsuus laatuun tai asiakaspalveluun.

(Bloomberg ym. 2002: 22).

Kansainvälisten markkinoiden ja kilpailutilanteen tunnustelu käy parhaiten lähettämällä tarjouskysely suurelle joukolle toimittajaehdokkaista tunnettuudesta riippumatta. Tätä ennen pitäisi kuitenkin määritellä toimittajaprofiili, eli mitä vaatimuksia toimittajan tulisi täyttää. Vastatarjouksen lähettäneistä yrityksistä poimitaan 3 lupaavinta toimittajaehdokasta, joiden kanssa aletaan käydä neuvotteluita muun muassa kustannusten vähentämisestä, tuotedesignista ja laatukehityksestä. Lopuksi ehdokkaat antavat viimeisen tarjouksensa, jonka perusteella toimittaja valitaan. Tällä tavoin löydetään luokkansa paras toimittaja vastaamaan yrityksen tarpeita. (Van Weele 2002: 162–163).

Toimittajaehdokkaista valitaan muutama potentiaalisin, joille tehdään analyysyjä koskien toimittajan pankki- ja luottosuosituksia, taloudellista vakautta, kykenevyyttä toimituksiin, teknisen asiantuntijuuden ulottuvuutta, laatuvarmuusohjelmia, tehdaspalveluita ja -mahdollisuuksia (sisältäen laajentumismahdollisuudet), johtamistyyliä, asiakaspalvelua ja JIT-kykenevyyttä. (Bloomberg ym. 2002: 22).

Ostajalle on olennaista olla selvillä toimittajan hinnoittelupolitiikasta. Tähän päästään markkinatilanteen sekä toimittajan taloudellisen tilanteen tutkimisella. Ostajan tulisi myös tarkkailla toimittajan kokonaissuoritusta ottaen huomioon hintakäyttäytymisen, laadun ja toimitustapahtuman. (Van Weele 2002: 288).

Toimittajat ovat usein halukkaita alentamaan hintaansa, mikäli ostaja lupautuu tekemään enemmän kauppaa myös tulevaisuudessa. Tämän perusteella suurista ostoeristä saadaan alennusta. (Van Weele 2002: 278).

On tärkeää huomioida, että neuvottelut koskevat useampaa elementtiä kuin vain hintaa. Laatu, toimitusvarmuus sekä after sales -palvelut ovat usein tärkeämmässä asemassa kuin pelkkä hinta ja maksuehdot. (Van Weele 2002: 294).

Toimittaja-analyysi Yrityksen jo olemassa oleville toimittajille on hyvä tehdä toimittaja-analyyseja kartoittamaan laatutoimittajia. Analyysi kohdistetaan ensisijaisesti yrityksen toimintaan, ei tuotteisiin. (Hankintojen johtaminen 2005).

Toimittaja-analyysin käyttö osoittaa ostajan olevan vaativa ja osaava ammattilainen, mikä motivoi toimittajia kehittämään omaa toimintaansa ja palveluaan. Toimittajien tarkkailun tulosten tulisi johtaa paitsi toimittajien karsimiseen myös hyvien toimittajien kannustamiseen ja palkitsemiseen.

Toimittaja-arvioinnissa tulee ottaa huomioon ja selvittää seuraavia asioita:

- tuotantolaitokset
- toimittajan laatujärjestelmät
- tuotantolaitosten ja varastojen sijainti, kuljetusmahdollisuudet ja -kustannukset
- henkilökunnan ammattitaito ja työmotivaatio
- tarjoajien laatuerojen vertailu
- luottotiedot
- yritysanalyysit

(Hankintojen johtaminen 2005).

Toimittajia yleensä arvioidaan hinnan, laadun, asiakaspalvelun ja toimitusten perusteella. Nämä muuttuvat voidaan jakaa vielä tarkempiin osiin. Kun muuttujat on valittu, täytyy vielä päättää arvioinnista ja muuttujien tärkeydestä. Esimerkiksi arviointiasteikko 1-5 (1 = huonoin, 5 = paras) ja tärkeysskaala 0-5 (0 = ei tärkeyttä, 5 = erittäin tärkeä), joiden perusteella arvioidaan ja painotetaan jokainen muuttuja. Tällä metodilla ei pelkästään laiteta muuttujia järjestykseen, vaan myös punnitaan ne. Arviointiasteikon tulos kerrotaan muuttujan tärkeydellä, ja näin saadaan kokonaisvaltainen tulos muuttujaa kohden.

Esimerkkimuuttujia:

Hinta

- materiaalin hinta
- maksuehdot

Toimitus

- toimituksen luotettavuus
- toimitusaika

Laatu

- toimittajan maine
- tuoteluotettavuus
- tekninen laatuvaatimus

Palvelu

- käytön helppous
- ylläpidon helppous
- palvelun luotettavuus
- myyntipalvelut
- toimittajan joustavuus
- tarjottu koulutus
- vaadittu koulutusaika
- tarjottu tekninen palvelu
- tilausmukavuus (ordering convenience)

(Bloomberg ym. 2002: 22-23).

Toimittajalla tulisi olla resursseja vastata pitkäaikaisiin vaatimuksiin ja tarpeisiin. Tämän määrittelyä varten tarvitaan tietämystä toimittajan heikkouksista ja vahvuuksista. Tarvitaan varmuutta, että toimittaja kykenee toimittamaan tuotteita myös jatkossa. Systemaattinen toimittajatietojen kerääminen auttaa ostajaa neuvottelemaan vaativia sopimuksia ja samalla pienentämään hylkytavarain määrää, toimitusaikaa ja kustannuksia.

- tuotetasolla: toimittajan tuotteiden laatu ja sen kehittyminen
- prosessitasolla: toimittajan tuotantotaso ja sen kehittyminen (koneet ja laitteet, laadunvalvonta)
- laatuvarmuustasolla: toimittajan laadun käsittelyjärjestelmän ylläpito ja kehitys
- yritystasolla: korkeimmalla tutkimustasolla ei keskitytä pelkästään laatuun vaan myös taloudelliset asiat sekä johtoportaalle taso otetaan huomioon.

(Van Weele 2002: 283–284).

2.4 Just-In-Time

Useat ostotoiminnan ominaisuudet liittyen laatuun, kuljetuksiin, toimittajiin ja määriin määrittelevät myös menestyksestä Just-In-Time -ostamista (juuri oikeaan aikaan). JIT:n päämääränä on nolla varastot, mutta käytännössä tämä harvoin saavutetaan, eikä sitä välttämättä ollenkaan edes suositella. (Bloomberg ym. 2002: 31).

JIT ostamisen ominaispiirteet

Laatu:

- ostaja määrittelee laadun minimivaatimukset
- ostaja edesauttaa toimittaja laatuvaatimusten saavuttamista
- laatu vaatii ostajaa ja myyjää yhteistyöhön
- tieto pohjautuu prosessien kontrollitaulukoihin, ei satunnaispoimintoihin

Kuljetukset:

- ostaja järjestää ja valvoo niin paljon kuljetuksista, kuin vain mahdollista

Toimittajat:

- muutama lähellä oleva toimittaja
- kaukaisemmat toimittajat pyritään saada yhteen ryppäeseen
- useampia kauppoja samalle toimittajille
- jatkuva toimittajien arviointi
- materiaalien tarjonta minimoidaan
- toimittajia rohkaistaan ottamaan käyttöön JIT omien toimittajiensa kanssa

Määrät:

- jatkuvat ja vakaat pienten erien toimitukset
- pitkäaikaiset ostosopimukset
- vajauksia ja ylimääriä ei suosita

(Bloomberg ym. 2002: 31).

JIT ostaminen on hieman vaikeampaa kansainvälisessä kaupassa, koska aika ja välimatka sotivat saatavuutta ja pieniä varastoja vastaan.

Kuljetus on varastointia nopeudella 80 km/h. Tavara ei saa lojua varastossa kuin hetken. Varaston voidaan sanoa olevan suurimman osan ajastaan pyörien päällä, tällöin tärkeimmäksi asiaksi nousee ajoitus. Vasta asiakastilauksen tulisi käynnistää kuljetusprosessi, eikä oletetun kysynnän. ”Kuljeta enemmän tietoa, vähemmän atomeja.” (Inkiläinen 2002: 219).

JIT tuo mukanaan hyötyjä sekä ostajalle että myyjälle. Näihin kuuluu muun muassa lisääntynyt tuotantokyky ja hallinnollinen tehokkuus, alemmat materiaalikustannukset, korkeampi laatu ja parempi materiaalisuunnittelu.

JIT riskit ovat muun muassa:

- toimittaja ei pysy sopimuksessa
- pitkät sopimukset → vaikeus löytää toimittajaa
- epäonnistunut toimitus
- lakko

JIT ostosopimusten myötä:

1. vähemmän varastointia
 2. vähemmän toimittajia
 3. vähemmän hallinnollista paperityötä ja hallinnollisia kustannuksia
 4. vähemmän alempiarvoisia ostoja ja pakko-ostoja, joita ostajien täytyy käsitellä
 5. enemmän suuriarvoisempia kauppia toimittajille
 6. oikeaan aikaan tapahtuva toimitus suoraan asiakkaalle
 7. ostettujen tavaroiden standardisointi
- (Bloomberg ym. 2002: 32-33).

3 Tuontitoiminta

Tuontitoiminta voidaan nähdä yrityksen kansainvälistymisen operaatiomuotona. Tietotarve tuontia harjoittavalle yritykselle on samantyyppinen riippumatta siitä, onko yritys tuomassa kulutus-tavaroita, koneita tuotantolaitokseensa vai osia lopputuotteeseensa. Tärkeintä on saada tietoa kansainvälisestä tarjonnasta, potentiaalisista toimittajista, tuontimaan määräyksistä sekä yleisestä hintatasosta maailmanmarkkinoilla. (FINTRA 2001: 37–38).

Tuontia on totuttu pitämään viennin passiivisena peilikuvana. Sen tukemista ja tuojien laajamittaista kouluttamista ei ole pidetty yhtä tarpeellisenä kuin viennin. Tuontiin on myös suhtauduttu tuhlauksena, kun taas vienti on tuonut kansantaloudelle tuloa. Nykyaikaisen talousteorian mukaan vienti mahdollistaa tuonnin, jonka avulla saadaan kansantaloudelle ja hyvinvoinnille välttämättömiä, monipuolisia ja edullisia tuotteita. Tuonti on viennin peilikuva vain silloin, kun tarkastellaan pelkkiä raha- ja tavaravirtoja. (FINTRA 1999: 7).

Ammattimainen lähtökohta tuontiin antaa yritykselle varmuutta selviytyä kansainväliseen kauppaan liittyvistä riskeistä. Ideaalisessa tapauksessa jokainen kansainvälisen kaupan osapuoli ymmärtää koko prosessin sen kaikkine alaprosesseineen. (Jiménez 2003: 13).

Tuontitoiminnassa pitäisi olla selkeä kuva siitä, mitä kotimarkkinoilla tarvitaan ja mihin hintaan, minkä laatuista sekä millä ehdoilla ja toimitusajalla. (Horchover 1997: 132).

Tuoja tarvitsee monenlaista tietoa muun muassa ostolähteistä ja hankintamaiden olosuhteista ja kulttuureista, lakiasioista ja alan terminologiasta sekä asiakirjoista, rahoituksesta ja maksuliikenteestä ja muista käytännön menettelyistä hankintatapahtuman eri vaiheissa. (FINTRA 1999: 11).

3.1 Ulkomaankaupan merkitys

Suomi on pieni ja avoin markkinatalousmaa, jonka vauraus on riippuvainen ulkomaankaupasta. Useiden tuotteiden osalta Suomi on riippuvainen tuonnista. Ulkomaankauppa tekee mahdolliseksi erikoistumisen joillekin harvoille tuotannon aloille ja siten luonnonolojen sekä tietojen ja taitojen parhaiden puolien hyväksikäytön. Ulkomaankaupassa on kyse kansainvälisestä työnjaosta. (Pehkonen 2000: 9).

Suomalaisten yritysten ulkomaisesta ostotoiminnasta vastaavat tuojat eivät voi olla passiivisia ulkomaisten myyjien asiakkaita, vaan heidän tulee olla kansainvälisen hankintastrategian suunnittelijoita ja toteuttajia. Osaava ostaja voi toimimalla oikein saavuttaa merkittäviä kustannussäästöjä. (FINTRA 1999: 8).

Yritystasolla ulkomaankauppa mahdollistaa suuremmat valmistussarjat, jolloin kustannukset tuoteyksikköä kohden alenevat, mikä parantaa tuotteiden kilpailukykyä. Laajan sarjatuotannon jakelu käy ainoastaan laajoilla markkinoilla. Ulkomaankauppa turvaa yrityksen kasvun ja toiminnan jatkuvuuden; se antaa uutta kilpailukykyä ja uuden asenteen markkinointiin. (Pehkonen 2000: 9).

Yrityksen kansainvälisiä tuonnin toimintavaihtoehtoja on useita. Tavallisin ja eniten käytetty on perinteinen tuonti, jolloin ulkomainen tavaran valmistaja myy itse tuotteet suoraan suomalaiselle asiakkaille tai käyttää apunaan joko kotimaisia tai ulkomaisia välikäsiä.

Perinteisen tuonnin sijasta yritys voi perustaa ulkomaille erillisen toimintayksikön, esimerkiksi ostoyksikön. Oman ostokonttorin perustaminen ulkomaille eli suora investointi tuonnin hoitamiseksi lienee satunnainen ja muutamien suuryritysten käyttämä toiminnan muoto. Oman ostoyksikön perustaminen antaisi kuitenkin mahdollisuuden tarkkailla paremmin ostettavien tuotteiden hintaa ja laatua ja turvaisi tavaran paremman saatavuuden ja toimituksen valvonnan. Kontaktien ja kriisitilanteiden hoito olisi helpompaa oman ostokonttorin kautta. (Pehkonen 2000: 49, 67).

3.2 Kansainväliset kauppasopimukset

Tuojat ovat usein markkinoinnin ammattilaisia, jotka työskentelevät yksinoikeudella kotimaan markkinoilla. Usein ainoa kansainvälinen näkökulma heidän toimintaansa on hankintasopimus. (Jiménez 2003: 13).

Sopimus voi perustua tilaukseen, jonka ostaja on lähettänyt myyjälle myöntävänä vastauksena myyjän antamaan sitovaan tarjoukseen. Tilaamalla hoidetaan käytännössä hankintoja, joissa kaupan kohteena on yksinkertainen ja tavanomainen tavara, kuten vakiovaraosat, varastotavarat, vakiostandardien mukaiset raaka-aineet ja erilaiset paljoustavarat. Tilauksella ei pitäisi hankkia arvokkaita koneita ja laitteita eikä tavaroita, joihin liittyy suunnittelutyötä ja monimutkaista tekniikkaa tai joiden toimittaminen on monivaiheinen prosessi erilaisine maksu- ja vakuusjärjestelyineen.

Raaka-ainehankinnoissa toimitussopimukset ovat perussisällöltään osapuolten oikeudet ja velvollisuudet yksityiskohtaisesti määritteleviä. Koska sopimusten sisältö on usein niin kaupallisten kuin teknistenkin sopimusehtojen osalta yksinkertaisempaa, valtaosa raaka-aineista ostetaan ja myydään tilauksen perusteella. Tyypillistä raaka-ainehankinnalle on, että tuotteet ovat standarditavaraa, hankintalähteitä on runsaasti ja tavara toimitetaan suurissa erissä. Raaka-ainehankinnoissa on laatuksymys tärkeä, koska tavaran valmistaja vastaa ostajaan nähden myös niistä vahingoista, jotka aiheutuvat sen käyttämisestä raaka-aineista ja niiden huonosta laadusta. Siksi laaduntarkastusmenetelmät on sovittava tarkasti. (Pehkonen 2000: 76).

Tuontisopimustyypit Ostosopimus on tavanomaisin tuontisopimus, jolla suomalainen yritys ostaa ulkomaiselta yritykseltä kertaluontoisella järjestelyllä tietyn tavaran tai tavaraerän.

Jälleenmyyntisopimus on kansainvälisenkaupan yleisimpiä kesto-sopimuksia, jossa jälleenmyyjä on edustus- tai toimitussuhteessa päämieheen. Jälleenmyyjä ostaa tuotteita päämieheltä ja myy ne eteenpäin omaan lukuunsa ja omalla riskillään.

Ostopartnership on ostajan ja myyjän välinen sopimus, jossa on kysymys pitkäaikaisesta sitoutumisesta ja joka sisältää yhteistyösuhteen edellyttämän tiedon, riskin ja tulosten jakamisen. Yhteistyön etuja ovat muun muassa vähentyvän toimittajakunnan helpompi hoitaminen ja vähäisempi toimituslähteen menetysriski, lisääntynyt toimittajien huomio ongelmiin tarvittaessa, laadun parantuminen, vähentyneet varastointitarpeet ja vakaammat hinnat.

Agenttisopimus on Suomeen pyrkivälle ulkomaiselle yritykselle käyttökelpoinen toiminnan avaus. Agentti välittää suomalaisyritysten tilauksia päämiehelle. (FINTRA 1999: 10, 15–16).

Sopimuksen sisältö Ulkomaankaupan toimitus- ja hankintasopimukset noudattavat eräitä perussääntöjä. Niihin sisällytettävät tärkeimmät seikat voidaan luetteloida yleispätevästi. Olipa sitten kyse molempien osapuolten yhtä aikaa allekirjoittamasta tai kirjeenvaihtoon perustuvista sopimuksista, tulisi soveltuvilta osin kiinnittää huomiota seuraaviin näkökohtiin:

1. Kaupan kohteen yksilöinti:
tavarankin laji, laatu, määrä, paino, kappaleluku, varaosat.
2. Kauppahinta ja sen suorittaminen:
hinnan määrittely, hinnan muuttamisen edellytykset, maksun suoritusajankohta, maksutapa ja maksupaikka, maksuviivästys ja sen seuraamukset.

3. Toimitusaika:

toimitusajan laskeminen, toimituksen viivästyminen ja sen seuraamukset, toimitusajan pidentäminen, ostajan oikeus vaatia kauppahinnan vähennystä, ostajan oikeus sopimuksen purkamiseen ja vahingonkorvaukseen.

4. Toimitusehto:

Incoterms, Combiterms, RAFTD, erikseen sovitut ehdot.

5. Vapautumisperusteet:

force majeure -perusteet, perusteeseen vetoamisen edellytykset, perusteen toteennäyttäminen, sopijapuolten ilmoitusvelvollisuus, vapautumisperusteeseen vetoamisen seuraukset.

6. Tavarank tarkastus ja sen suorittaminen:

tarkastukset valmistuksen aikana, vastaanottotarkastus, ostajan reklamaatiovelvollisuus.

7. Takuu:

takuun sisältö, takuun kattamat viat ja virheet, takuu-aika, ostajan velvollisuudet takuun voimaansaattamiseksi.

8. Omistusoikeus tavaraan:

omistusoikeuden siirtyminen, omistusoikeuden pidätys.

9. Vahingonvaaran siirtyminen:

muut kuin edellä mainittujen toimitustapalausekkeiden sisältämät määräykset.

10. Pakkausta koskevat määräykset.

11. Riitojen ratkaiseminen:

yleinen tuomioistuin vai välimiesoikeus, tuomioistuinmaa, välimiesoikeuden kokoontumispaikka, sovellettava laki.

(Pehkonen 2000: 75–76).

Hyvä sopimus syntyy, kun molemmat osapuolet valmistelevat sitä riittävän perusteellisesti ja perehtyvät vastapuolelta saamaansa materiaaliin. Huolellisesti laaditut tuontisopimukset ovat useimmiten molempien osapuolten edun mukaisia: ehdoissa on mahdollista selvästi ja yksiselitteisesti määritellä kummankin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet. Epäselvissä tilanteissa voidaan turvautua sopimuksen määrittelemiin menettelytapoihin, jotka ovat ennalta molempien osapuolien tiedossa. (FINTRA 1999: 17).

Myyjän on kiinnitettävä tarpeeksi huomiota ostajan taloudelliseen luotettavuuteen ja pysyttävä kovassakin kilpailussa hyväksi havaitsemisensa sopimusperiaatteissa hintojen, toimitusaikojen ja muiden sopimusehtojen suhteen. Sopimuksen sisältö riippuu paljon siitä, onko ostajana julkisen vai yksityisen sektorin asiakas, ja myös siitä, miten kauppa rahoitetaan ja mitä maksuehtoja käytetään.

Ostajalle taas on keskeistä selvittää myyjän mahdollisuudet tosiasiaassa toimittaa tavara suunnitellulla tavalla. Tämä edellyttää myyjän luottotietojen hankkimista ja toimituskyvyn sekä kapasiteetin tarkistamista. Tarjotut vakuudet on kontrolloitava, ja eräissä tapauksissa saattaa olla tarpeen patenti- ja tavaramerkkioikeuksien tutkiminen. Myyjän tarjoukseen liittämiin yleisiin sopimusehtoihin on tarkasti tutustuttava ja suurissa kaupoissa tarkistettava toiminimen kirjoitusoikeus. (Pehkonen 2000: 77).

Kauppasopimukset voivat velvoittaa kaupan osapuolet tekemään kauppasopimuksen täyttämiseksi välttämättömiä liitännäissopimuksia (muun muassa kuljetus-, huolinta- ja vakuutus sopimuksia). Ne ovat itsenäisiä sopimuksia, joiden ehdot sitovat vain kyseisen sopimuksen osapuolta. Näin kaupan osapuolten on huolehdittava siitä, etteivät mitkään sopimukset ole ristiriitaisia. Jos vaikkapa myyjä ottaa vakuutukseen ostajan hyväksi kauppasopimuksesta poikkeavin ehdoin, hän kantaa tästä aiheutuvat seuraamukset. (Pehkonen 2000: 90).

3.3 Toimituslausekkeen valinta

Toimituslauseke on kirjain- tai sanayhdistelmä, jolla sovitaan eräistä kaupan ehdoista. Toimituslauseke on kauppasopimuksen osa, jolla määrätään myyjän ja ostajan velvollisuudet tavaraa toimitettaessa.

Toimituslausekkeilla sopimuspuolet sopivat kuka on velvollinen huolehtimaan kuljetuksista. Toimituslausekkeilla myös yksilöidään se hetki, jolloin vaaranvastuu siirtyy ostajalle. Muita toimituslausekkeissa sovittavia asioita ovat muun muassa kustannusten jakaminen, vakuutusten ottaminen, tavaroiden pakkaaminen ja tullimuodollisuuksista huolehtiminen. Käytetyimmät toimituslausekkeet ovat Kansainvälisen kauppakamarin laatimat Incoterms toimituslausekkeet. (FINTRA 1999: 19).

Lausekkeet siis määrittävät:

- 1) osapuolten toimintavelvollisuuden (toimintavastuu)
- 2) osapuolten kustannusvelvollisuudet (kustannusvastuu)
- 3) vahingonvaaran siirtymispaikan ja -ajan (tavaravastuu).

(Pehkonen 2000: 90).

Erityisesti on huomattava, etteivät toimituslausekkeet puutu tavaran omistusoikeuden siirtoon eivätkä kaupan maksuehtoihin. Toimituslauseke ei myöskään sisällä määräyksiä tavaran toimitusajasta eikä sopimusrikkomuksista ja niiden seuraamuksista. Nämä asiat on sovittava kauppasopimuksessa erikseen. (Pehkonen 2000: 90).

Toimituslausekkeen valinta on samalla kertaa oikeudellinen kysymys, markkinointikysymys, kustannuskysymys ja myös kansantaloudellinen kysymys. Ostaja ja myyjä tarkastelevat asiaa omalta kannaltaan, ja molemmilla on omat etunsa valvottavanaan. Valintaan vaikuttavat:

1. Kaupan osapuolten osaaminen, se miten hyvin osapuoli tuntee toimituslausekkeet ja kuljetusmahdollisuudet lastauksineen, tullauksineen ja vakuutuksineen sekä yleensä käytännön asioiden hoidon. On hyvä varmistua siitä, että myös kaupan toinen osapuoli tuntee valitun lausekkeen ja sen aukkopaikat, etenkin kustannus- ja vahinkovastuun siirtymisen osalta.

2. Yrityksen toimitusehtopolitiikka, joka määräytyy yksilöllisesti yrityksen toimialan, koon, maantieteellisen sijainnin ja markkinatilanteen mukaan. Nykyään yritykset pyrkivät toimittamaan tavaran mahdollisimman pitkälle. Sanotaankin, että materiaalivirta on otettava haltuun raaka-ainelähteiltä aina lopulliselle kuluttajalle saakka. Tämä tuo mukanaan etuja:

- Kuljetusmäärien kasvaessa rahti-, huolinta- ja vakuutusehdot paranevat ja näkyvät kustannussäästönä tuotteen hinnassa ja kilpailu-kyvyssä ulkomaan / kotimaan markkinoilla.
- Voi käyttää oikeaa kuljetusvälinettä.
- Saa tavaran haluamaansa kuljetusneuvoon.
- Voi vaikuttaa kuljetusnopeuteen (tavarat eivät jää seisomaan varastoon viivyttelyn takia).
- Voi suosia kotimaista kuljetuskalustoa ja kotimaisia vakuutusyhtiöitä.
- Voi käyttää haluamiaan ja sopivalla lastaus- ja purkukalustolla varustettuja satamia ja terminaaleja.
- Vienti- ja tuontikuljetukset pysyvät hallinnassa, osaaminen paranee ja kustannustietoisuus säilyy.
- Pystyy kontrolloimaan koko kuljetusketjun (lastauksen, purkamisen, rahdit ja vahingot).

3. Totutut tavat ja aikaisempi käytäntö. Kaupan osapuolten on aktiivista toimitusehtopolitiikkaa harjoittaessaan kuitenkin mietittävä, menetetäänkö samalla vastapuolen hankkimat rahti-, huolinta- ja vakuutusedut. (Pehkonen 2000: 106–107).

Toimituslausekkeet ovat kansainvälisiä kauppatapoja, joiden sisältö on tunnettava. Lausekkeiden sisällön ja tulkinnan yksityiskohdat vaihtelevat maittain ja jopa satamittain. Joissakin maissa toimituslausekkeet on määritely lainsäädäntöteitse, toisissa maissa vakiintunut käytäntö ja oikeuskäytäntö ovat muokanneet niiden sisältöä. Eri maiden kansalliset eroavaisuudet käyvät ilmi Kansainvälisen kauppakamarin julkaisusta Trade Terms. (Pehkonen 2000: 91).

Kuljetukset Ulkomaankaupassa kuljetustapahtuma on yritykselle taloudellisesti paljon merkittävämpi kuin kotimaankaupassa. Järkevästi hoidetut kuljetukset saavat aikaan säästöä ja vahvistavat yrityksen kilpailuasemaa. Lisäksi ne tukevat yrityksen JIT-toimintaa ja vähentävät varastoinnin tarvetta.

Kuljetusten järjestämistä on syytä pohtia jo tarjousvaiheessa, kun neuvotellaan toimituslausekkeesta. On selvitetävä, kumpi osapuoli pystyy hoitamaan kuljetukset edullisemmin. Kuljetusajalla ja kustannuksilla on oma merkityksensä kuljetustavan valinnassa. Kuljetusajan pituuteen vaikuttavat muun muassa kuljetettavan erän suuruus, liikenneyhteyksien tiheys ja luotettavuus, kuljetuskaluston laatu ja käsittelykertojen määrä. (FINTRA 1999: 47).

3.4 Ulkomaankaupan maksuehdot

Käytettävän maksutavan valinta tulisi aina ottaa osaksi kauppaneuvotteluja. Päätös valinnasta kirjataan luontevimmin kauppasopimukseen. Kansainvälistä maksuliikennettä välittävillä pankeilla on tarjota kaupan osapuolille neljä vaihtoehtoista maksutapaa. Maksutavan valintaan vaikuttavat monet tekijät, kuten esimerkiksi maksun siirtymisen nopeus, sen varmuus ja kustannukset. Ostajan ja myyjän luottamus toisiinsa, vallitseva kilpailutilanne sekä erilaiset kauppatavat ja -perinteet ovat myös huomioitavia seikkoja maksutapaa valittaessa. (FINTRA 1999: 97).

Maksuehdoissa yksilöidään kauppahinnan suorittamiseen kytkeytyvät keskeiset kysymykset. Ulkomaankaupassa pitkät välimatkat, erilaiset kauppatavat, kieli- ja valuuttakysymykset, valuuttamääräykset, alkavan kauppasuhteen tuoma epävarmuus ja kova kansainvälinen kilpailu asettavat erityisiä vaatimuksia maksuehtojen valinnalle. (Pehkonen 2000: 188).

Maksutavat Ulkomaankaupassa on käytettävissä neljä maksutapaa:

- 1) maksumääräys
- 2) sekki
- 3) perittävä
- 4) remburssi.

(Pehkonen 2000: 189).

Tuonnin maksutavoissa shekki ja maksumääräys ovat pankin puolesta puhtaita maksuvälitystoimia. Remburssin ja perittävän ollessa kyseessä, pankki välittää myös maksun ohella asiapaperit. (FINTRA 1999: 98).

Maksumääräys ja sekki ovat maksutavoista yksinkertaisimmat ja edellyttävät myyjän ja ostajan välistä luottamusta, koska ne eivät sisällä mitään ehtoja pankkien välillä. Pankki toimii ainoastaan välittäjänä, eikä ota haltuunsa tavaran toimitukseen ja hallintaan oikeuttavia asiakirjoja. Jos maksun saamisesta halutaan lisävarmuutta, on käytettävä perintää tai remburssia. (Pehkonen 2000: 189).

Noin 20 % maailman kaupasta käydään remburssia käyttäen, koska se antaa suojaa sekä myyjälle että ostajalle. Molempien osapuolten pankit toimivat tässä välillä ja varmistavat etteivät pelkästään tuotteet ja rahat liiku, vaan myös että asiakirjat ovat asian mukaiset. (Horchover 1997: 146–150).

Maksuajankohta

Myyjä ja ostaja voivat sopia maksun suoritettavaksi joko ennen tavaran toimitusta, samanaikaisesti tavaran toimituksen kanssa tai toimituksen jälkeen, eli maksuajankohdan mukaan voidaan puhua ennakkokaupasta, käteiskaupasta tai luottokaupasta. (Pehkonen 2000: 188).

Myyjä on etukäteismaksuun tyytyväinen, mutta ostajan kannalta tämä on huono vaihtoehto. Ostajan täytyy luottaa, että myyjä toimittaa tuotteet. Rahat ovat kiinni tuotteessa, siihen asti kunnes siitä saadaan myyntivoittoa. (Horchover 1997: 146–150).

Käytännössä ennakkomaksut ovat harvinaisia. Kovan kilpailun vuoksi on päinvastoin ostajaa suosivien maksuehtojen käyttö lisääntynyt. (Pehkonen 2000: 189).

Mikäli kaupan osapuolet ovat sopineet, että maksu suoritetaan samanaikaisesti tavaran toimituksen yhteydessä, voidaan maksutapana käyttää suoraa maksua (sekkiä tai maksumääräystä), perittävää tai avistaremburssia.

Jos maksu suoritetaan tavaran toimituksen jälkeen, voidaan maksutapana käyttää suoraa maksua, perittävää D/A -ehdoin tai aikaremburssia, jolloin ostaja saa joko myyjän pankin tai ostajan itsensä hyväksytyä myyjän asettaman vekselin haltuunsa omalta pankiltaan tavarahan oikeuttavat asiakirjat. (Pehkonen 2000: 189).

Massatavarat ostetaan usein avointa luottoa käyttäen. Tämä toimii samoin tavoin kuin ostettaessa kotimaiselta toimittajalta. Toimittaja lähettää laskun tavaroiden perään. (Horchover 1997: 146–150).

3.5 Tuonnin riskit

Järkevä riskien hallinta on kansainvälisen kaupan sydän. Riski on elementtinä jokaisessa kaupassa, mutta ulkomaankaupassa se moninkertaistuu.

a) Kuljetuksiin liittyvät riskit

Kansainväliset kuljetukset ovat pitkiä, ja täten riski vahingoittumisesta, katoamisesta ja varastetuksi tulemisesta kasvaa. Tuojan ja viejän tulisi tietää rahdinkuljettajan oikeudet ja vastuut. Myös vakuutusasiat tulisi olla kunnossa.

b) Luottoriskit

Koska myyjän on vaikea todentaa ulkomaisen asiakkaan luottokelpoisuutta, kasvaa hänen osaltaan riski viivästyneestä maksusta tai kokonaan maksamattomuudesta. Tämän takia usein vaaditaan maksua peruuttamattomalla remburssilla.

c) Laaturiskit

Tuojien on vaikea fyysisesti tarkistaa tuotteiden laatua ennen niiden toimittamista, ja siksi voi käydä niin, etteivät he saa odottamaansa laatua. Yksi keino tämän välttämiseksi on vaatia materiaalitodistus.

d) Valuuttakurssiriskit

Valuuttakurssiriski on aina mahdollinen käytäessä kauppaa vieraalla valuutalla.

e) Näkymättömät riskit

Lakko, luonnonkatastrofi tai sota voi tehdä tavaran toimittamisen mahdottomaksi. Ennalta arvaamattomat tapahtumat voivat myös nostaa kuljetusten hintoja todella paljon. Siksi sopimukseen yleensä liitetään force majeure -ehto suojaamaan osapuolia odottamattomilta tapahtumilta.

f) Juridiset riskit

Vieraat lait ja säännökset voivat hankaloittaa kaupantekoa. Siksi sopimukseen kannattaa laittaa maininta siitä, minkä maan lakia erimielisyyksiin sovelletaan.

g) Investointiriskit

Riskit liittyen tavallisten tuotteiden markkinointiin moninkertaistuvat vientitoiminnassa, koska silloin pitää tehdä ulkomaisia investointeja.

h) Kulttuuri- ja kielierot

Väärinymmärrykset ovat mahdollisia kansainvälisessä kaupassa. Kansallisten rajojen myötä ei vain vaihdu kulttuuri, kieli ja liiketavat, vaan myös verotus, säännökset, valuutat ja tullit. Tekniset ja tuotestandardit saattavat vaihdella, kuten myös kuluttajien tottumukset. After sales -palvelujen tarjoaminen kaukaisille markkinoille voi olla erittäin kallista.

(Jiménez 2003: 14–16,19).

4 Italia

4.1 Talous ja teollisuus

Italialla on vahva asema kansainvälisessä taloudessa. Se kuuluu G-7 -ryhmään ja on WTO:n tilastojen mukaan maailman seitsemänneksi merkittävin ulkomaankauppamaa. Italia on perinteisesti ollut vientimaa, jonka huippuosaaminen perustuu muuntautumiskykyisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Italialla on hyvin dynaaminen ja erikoistunut pk-yrityssektori.

Kansainvälisessä kilpailukykyvertailussa Italian sijoitus sen sijaan on heikko ja se on viime vuosien aikana entisestään heikentynyt. Italian ulkomaankauppa on perinteisesti ollut ylijäämäistä ja yli puolet siitä käydään EU-maiden kanssa. Italian vientisektoria on viime aikoina pyritty monin tavoin kehittämään. Italian ulkomaankauppaliitto ICE on yhdistänyt voimansa alueellisten vientiyhtymien toimintaan vähentääkseen maan vienninedistämistoiminnan hajanaisuutta.

Italian talouskasvu on ollut euroalueen hitaimpia. Siihen vaikuttaa voimakas ja laajalle levittäytynyt byrokratia ja valtion kontrolli useilla aloilla. Lisäksi ulkomaisten investointien osuus on ollut suhteellisen pieni. Italian markkinoiden negatiivisena piirteenä ovat suuret alueelliset erot kehityksessä ja liiketoimintatavoissa pohjoisen ja etelän välillä. (Italia: Maaraportti 2005).

Teollisuus on Italian talouden tukipilari, jonka osuus tavaroiden ja palvelujen kokonaisviennistä on noin kolme neljäsosaa. Laaja ja menestyvä pk-yrityssektori on Italian teollisuuden selkäranka. Italialla on useita vahvoja teollisuussektoreita. Metalliteollisuus on yksi teollisuuden vetureista kone- ja laitevalmistuksen sekä elintarvike- ja tekstiiliteollisuuden lisäksi. Teollisuus ja kauppa ovat keskittyneet maantieteellisesti Pohjois-Italian vauraisiin maakuntiin. Raskas teollisuus on keskittynyt samoille alueille, kuten Emilia-Romagnan, Lombardian, Piedmontin ja Ligurian alueille. (Italia: Maaraportti 2005).

Italian teollinen kehitys on kuitenkin suhteellisen nuori ilmiö. Rauta- ja terästeollisuutta on harjoitettu vuodesta 1958 lähtien. Terästeollisuus oli huipussaan vuonna 1974 ennen laman alkua. Yleisesti ottaen, Italiassa on paino siirtymässä tuotannosta palveluihin. Tämän päivän eniten kasvava teollisuussektori on teräs. Vuonna 1997 italialaiset teräsfirmit sijoittivat toimintaansa yhteensä 722 miljardia liiraa suojatakseen toimintaansa ulkomaisilta kilpailijoilta. (Pybus 1998: 151).

4.2 Tuonti Italiasta

Italiassa matalan ja keskihintaluokan tuotteilla paikallinen kilpailu on kovaa ja hintataso alhainen. Italiassa on yleensä pitkät maksuajat, joka edesauttaa sieltä tuontia.

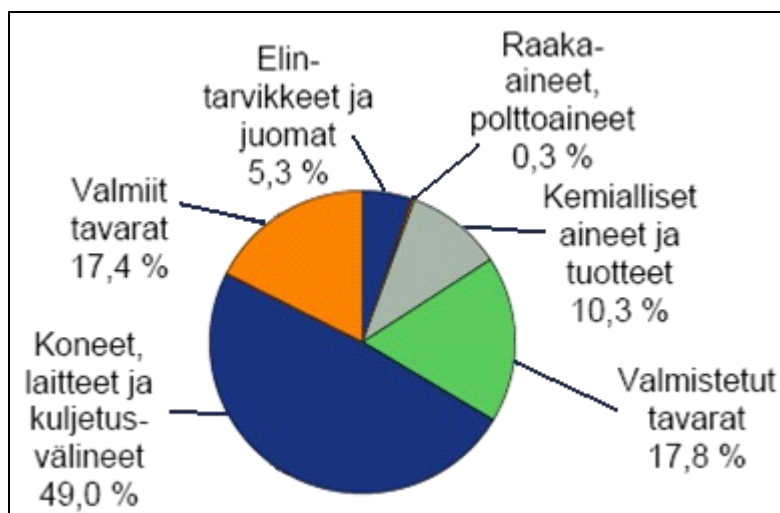
Suomen tuontia Italiasta hallitsevat koneet ja laitteet. Italiasta tuodaan Suomeen erilaisia sähkökoneita, autoja sekä teollisuuden tarvitsemia yleis- ja erikoiskoneita. Italiasta tuodaan myös kulutustavaraa, kuten tekstiilejä, vaatteita ja kenkiä. (Italia: Maaraportti 2005).

		SITC-nimike	Milj. €	Osuus- % ¹	Muutos- % ²
1	78	moottoriajoneuvot	182,6	12,6	-2
2	74	yleiskäyttöiset teollisuus- koneet ja laitteet	179,0	12,4	11
3	77	muut sähkökoneet ja laitteet	176,4	12,2	-5
4	72	eri toimialojen erikoiskoneet	75,5	5,2	-18
5	93	erittelemätön	68,4	4,7	76
6	67	rauta ja teräs	59,5	4,1	60
7	89	muut valmiit tavarat	57,4	4,0	18
8	69	tuotteet epäjalosta metallista	56,0	3,9	1
9	65	tekstiilituotteet, pl. vaatteet	43,1	3,0	-4
10	84	vaatteet	42,6	2,9	-4
10 tärkeintä yhteensä			940,4	65,0	5,0
Koko tuonti			1 447,4	100,0	5,2

¹ osuus Suomen tuonnista Italiasta

² muutos edelliseen vuoteen verrattuna

Taulukko 1. Suomen 10 tärkeintä tuontituotetta Italiasta vuonna 2004 (Italia: Maaraportti 2005).



Kuvio 1. Suomen tuonnin rakenne 2004 (Italia: Maaraportti 2005).

4.3 Tapakulttuuri

Kulttuurillisesti Italia eroaa suurestikin suomalaisesta kulttuurista, vaikka olemme molemmat samaa yhdentyvää Eurooppaa. Vieraaseen maahan lähdeettä olisi hyvä tuntea maan tavat.

Tervehtimistilanteessa Italiassa pyritään läheiseen kontaktiin. Tervehdittäessä, sekä tavattaessa että erottaessa, kätelemine on tavallista ja hyvin tärkeää. Käteley ei ole Italiassa niinkään kohteliaisuuden ilmaisu vaan ennemminkin osoitus keskinäisestä kunnioituksesta ja tietenkin myös henkilön seuran aiheuttamasta mielihyväästä. (Mikluha 1998: 82).

Italialaisten välillä on yksilöllisiä eroja sen suhteen, kuinka runsaasti jaetaan suudelmia. Tervehdys-suudelmia ei anneta ensimmäistä kertaa tavattaessa, silloin riittää pelkkä kädenpuristus. Asiallisissa yhteyksissä miehet aina kätelevät toisiaan. (Laaksonen, Litzen, Litzen & Saari 1994: 257–258).

Huolitellun ulkomuodon ja edustavuuden, eli niin sanotun ”bella figuran” ja tyyli-tajun merkitys on erityisen korostunutta Italiassa. Italialaiset naiset, miehet ja nuoresta pitäen myös lapset ovat tietoisia ulkonäöstään ja haluavat antaa hyvän vaikutelman. Asua valitessa ei tavoitella mukavuutta, kestävyyttä tai käytännöllisyyttä, vaan asianmukaisuutta, muodikkautta ja näyttävyyttä.

Suomalaista sisua tai härkämäisyyttä italialaisista ei löydy. Jos eteen nousee ylittämätön este, joustetaan ja keksitään nokkela kiertotie. Vaikeuksia ei voiteta, ne sivuutetaan. (Laaksonen ym. 1994: 241, 251).

Italialaisilla on erilainen aikakäsitys kuin suomalaisilla. He eivät saavu tapaamisiin sovitulla hetkellä. Milanossa täsmällisyys tarkoittaa 20 minuutin, Roomassa puolen tunnin ja etelässä 45 minuutin myöhästymistä. (Lewis 1993: 97).

Päivälliselle kutsuttu italialainen myöhästyy melko säännöllisesti, ja pöytään päästään usein vasta, kun tervetulojuomia on nautittu tunnin verran seurueen kokoontumista odoteltaessa. Syyksi mainitaan yleensä liikenne. Ehkä pahinta, mitä Italiassa voi tehdä, on esiintyä päihtyneenä. Liialliseen juomiseen ei nähdä minkäänlaisia sosiaalisia, ympäristön aiheuttamia syitä. (Laaksonen ym. 1994: 254–255).

4.4 Kieli ja kommunikointi

Italian virallinen kieli on italia, jota äidinkielenään puhuu 95 %. Italialaiset eivät puhu vieraita kieliä kovinkaan sujuvasti, joten italian kielen taidosta on paljon hyötyä. Suuri osa italialaisista puhuu englantia, vaikkakin he näyttävät haluttomilta käyttämään sitä. Kauppakieli onkin yhä useammin englanti, mutta myös ranskaa käytetään paikoitellen (lähinnä Luoteis-Italiassa Valle d'Aostan alueella). Pohjois-Italiassa Trentino-Alto Adigen alueen pohjoisosassa pääkielenä on saksa. (Italia: Maaraportti 2005).

Edes pienikin yritys paikallisella kielellä sanomalla vaikka päivää ilmaisee, että ulkomaalainen on nähnyt vaivaa opetella vähän paikallista kieltä. Vaikka neuvottelut käytäisiinkin englanniksi, pienet kohteliaisuudet paikallisella kielellä voivat saada ihmeitä aikaan. Päteviä tulkkeja on kuitenkin helposti saatavilla, joten italian kieli ei ole välttämättä ongelma. (Mikluha 1998: 6, 82).

Kommunikointi italialaisten kanssa on helppoa ja vaivatonta. Italiassa ilmaistaan tunteita vapaasti ja selkeästi. Seurusteltaessa italialaisten kanssa on osoitettava nopeaa reaktiokykyä ja ajan hermoilla olemista. Puhuttaessa ei saa kuitenkaan olla liian suora tai tyly.

Puhuttelu on Italiassa muodollista, kohteliasta ja toista kunnioittavaa ikä, sukupuoli ja perheasema huomioon ottaen. Miehillä voidaan sanoa Signor sukunimen kanssa, kun taas naisille Signora, joko nimen kanssa tai ilman. Puhutteluna käytetään sukunimen lisäksi yleensä ammattia ja asemaa osoittavaa oppiarvoa tai muuta titteliä, ja jollei sellaista ole, voidaan aina tituleerata tohtoriksi, Dottore, sillä se otetaan aina kohteliaisuutena. (Mikluha 1998: 83-85).

Keskustelu ja seurapito kuuluvat olennaisena osana italialaiseen elämäntapaan, joten vuorovaikutustaidoista on paljon hyötyä. Suosittuja puheenaiheita ovat urheilu, Italian kulttuuri ja taide, ruoka ja viini ja erityisesti eri alueiden ruokakulttuurit. Italialaiselta kannattaa kysellä näistä aiheista ja itsekin on hyvä varautua vastaamaan runsaisiin kysymyksiin; italialaiset ovat positiivisella ja kohteliaalla tavalla uteliaita. (Italia: Maaraportti 2005).

Italialainen ottaa mielellään kantaa puolesta ja vastaan. Ihmiset ovat miellyttäviä tai epämiellyttäviä, ja he saavat kohtelun, jonka ovat omalla käytöksellään ansainneet. Avoimuus ja kontaktikykyisyys ovat hyveitä, sulkeutuneisuus ja ujous taas hyvin kielteisiä asioita. Arvovaltaa kunnioitetaan, ja asioiden sujuvuuden takaamiseksi onkin paras olla osoittamatta epävarmuutta tai tietämättömyyttä, kyselemättä liikaa. Sympaattinen ja hyväntahtoinen ihminen ei säästele kohteliaisuuksia. (Laaksonen ym. 1994: 254–255).

Italialaisten mukaan hyvää kommunikaatiota on se, että ollaan vakuuttavia ja loogisia, mutta loppujen lopuksi aina joustavia. (Mikluha 1998: 19).

Vähänkin kieltä taitava saa italialaisiin ihmisiin helposti kosketuksen, heitä on vaivatonta puhuttaa. On vain muistettava olla kohtelias, kiinnostunut ja rajoituttava seurusteluun. Keskustelukumppani ei sovi vaivata millään pyynnöillä. Italialaiset puhuvat halukkaasti myös siitä, mistä eivät pidä. Italialaiseen temperamentiin kuuluu olennaisena draaman taju, viehtymys tilanteisiin ja tapahtumiseen. (Laaksonen ym. 1994: 191).

4.5 Liiketoimintakulttuuri

Menestyksekkäs kaupankäynti Italiassa vaatii henkilökohtaisen kontaktiverkoston, liiketoimintakulttuurin tuntemuksen ja mielellään italian kielen taidon, sillä henkilökohtainen kanssakäyminen on ensiarvoisen tärkeää. Ulkomaalaisella on oltava Italiassa hyvät kontaktihenkilöt, jotka tuntevat paikalliset toimintatavat. Oikean kontaktihenkilön löytäminen Italiassa vie usein aikaa, mutta italialaiset ovat lojaaleja kauppasuhteissaan. Suomalaisten olisi muistettava, että italialaiseen osapuoleen on pidettävä aktiivisesti yhteyttä. Italian markkinoille tultaessa ovat paikalliset yhteistyökumppanit erittäin tarpeellisia, mutta sopiva kumppanin löytäminen voi osoittautua vaikeaksi.

Italialainen yritys on paljon suomalaista hierarkkisempi ja liikkeenjohtotyylillä on autoritaarisempaa; neuvottelussa on toimittava hierarkiassa oikean henkilön kanssa. Johtaja on usein omistaja ja hänen sitoutumisensa on välttämätöntä. Liikeneuvotteluissa italialaiset odottavat hyvin argumentoitua ja asiantuntevaa esitystä. Päätöksen saavuttaminen edellyttää kuitenkin kärsivällisyyttä. Italialaisten tärkeysjärjestys saattaa olla erilainen kuin suomalaisen ja asioiden käsittely voi siten tuntua hitaalta. Byrokratia on valtava etenkin julkisissa projekteissa.

Sopimuksia laadittaessa on tärkeä tuntea alalla vallitsevat kauppatavat. Sopimus on toki tärkeä, mutta sen soveltaminen on paikoitellen joustavampaa kuin Suomessa. Edustussopimuksia solmittaessa on tärkeä käyttää asiantuntija-apua, sillä Italian kauppaedustajalaki on paljon tiukempi kuin Suomessa, mitä tulee esimerkiksi edustussopimuksen purkamisen tai irtisanomisen ehtoihin. (Italia: Maaraportti 2005).

Italiassa arvostetaan keskustelutaitoa. Liikeneuvotteluissa ei pidä rynnistää suoraan asiaan. Italialaiset haluavat tuntea olonsa mukavaksi neuvottelukumppanin kanssa ja saada mielikuvan neuvottelukumppanistaan ennen kuin he ovat valmiita neuvottelemaan vakavasti liikeasioista. (Mikluha 1998: 83-85).

Neuvottelijoina italialaiset ovat ystävällisiä, puheliaita ja äärettömän joustavia. He eivät toimi niin suoraan kuin suomalaiset ja näyttävät usein etenevän kierrellen ja kaarrellen. He yhdistelevät eri kohtia, kun taas suomalaisilla on taipumus käsitellä loppuun yksi asia ennen toiseen siirtymistä. Italialaiset pohtivat kaikkea henkilökohtaiselta tai puoliksi emotionaaliselta näkökannalta, kun taas suomalainen yrittää keskittyä ajattelemaan yhtiönsä etua. Suomalaisten tulisi valmistautua neuvotteluihin italialaisten kanssa varaamalla riittävästi aikaa ja keräämällä kärsivällisyyttä. (Lewis 1993: 101).

Kokouksissa ja myös tavanomaisissa toimisto- tai seurustelutilanteissa italialaiset eivät siedä yli viiden sekunnin hiljaisuutta. Jos ei halua antaa salamannopeaa vastausta, on parasta mutista ”Hetkinen, minun täytyy miettiä..”, mikä ratkaisee ongelman – italialaiset odottavat iloisena seuraten suomalaisten suurenmoista aivotyöskentelyä.

Sekä liike- että yksityiskeskusteluissa tulee aina painottaa inhimillisyyttä, joten ilot, surut, mieltymykset, myötätunto ja niin edelleen tulee ilmaista. Liikeasioita ei pidä tuoda ruokapöytään. Puhtaasti sosiaalisissa tilaisuuksissa työtä ei pidä koskaan mainita.

Kohteliaina ihmisinä italialaiset eivät mielellään sano ”ei”, joten suoraa kielteistä vastausta ei anneta, minkä takia neuvottelut kielteisessäkin tapauksessa venyvät niin pitkiksi, että tarjoaja itsekin ymmärtäne tuloksen. Omat suorat vastaukset ovat kuitenkin suositeltavia. (Mikluha 1998: 83-85).

Maan pohjois- ja eteläosien liiketoimintatavoissa ja kulttuurissa on suuria eroavaisuuksia. Pohjois-Italia on erittäin eurooppalainen työtavoiltaan ja kulttuuriltaan. Yhteistä on silti muun muassa se, että liikeasioita ei pidä ottaa heti esille tapaamisen tai varsinkaan aterian alussa. Italiassa liikepäivälliset ovat yleisiä, mutta niitä ei ole tapana jatkaa baarikierroksilla. Pitkistä lounastauoista ollaan varsinkin suurkaupungeissa luopumassa. (Italia: Maaraportti 2005).

Liike-elämässä etunimien käyttäminen on lähes tuntematonta. Vaikka etunimiä käytettäisiinkin vapaasti toimistossa puhuttaessa, liikeneuvotteluissa puhutellaan käyntikorteissa olevilla titteleillä.

Käyntikortit ovat Italiassa tärkeitä, mutta niitä ei yleensä vaihdeta ennen kuin vasta ensitapaamisen päätteeksi. Käyntikortissa tulee näkyä henkilön asema yrityksessä. (Mikluha 1998: 83).

Italialaiset eivät ole erityisen haavoittuvia tai loukkaantuvaisia. He ottavat vastaan kritiikkiä ja joustavat. Italialaisten joustavuus kaupankäynnissä saa heidän helposti näyttämään ”epärehellisiltä”. He rikkovat sääntöjä, kiertävät lakeja ja tulkitsevat väljästi sopimuksia, valvontapykälää ja rajoituksia. Se on heidän tapansa hoitaa liikeasioita ja kannattaa pitää mielessä, että myös itse saattaa tästä ”joustavuudesta” hyötyä. (Lewis 1993: 96, 98).

5 Toimittajaehdokkaat

Italialaisten automaattiterästoimittajien kartoitus aloitettiin selaamalla internetiä ja käyttämällä sen lukuisia hakukoneita. Esimerkiksi Google osoittautui käteväksi välineeksi, kun hakusanaksi laittoi suoraan automaattiteräksen joko englanniksi tai italiaksi. Yrityshakemistoista, kuten Europages ja Kompass, löytyi yrityksistä lajitellumpaa informaatiota toimialojen mukaan.

Tutkimuksen alkuvaiheessa erilaisia terästoimittajia löytyi runsaasti. Toimittajaehdokkaista karsiutui matkan varrella suurin osa pois. Tärkeimpänä kriteerinä oli, että toimittajalta löytyi haluttu valikoima tankoteräksiä. Lopuksi jäljelle jäi seitsemän italialaista yritystä, joille lähetettiin yhteydenottokirje (LIITE 1). Näistä yrityksistä internet-sivujen perusteelle varteenotettavimmilta vaikuttivat Marcegaglia, Gruppo Lucefin ja Metallurgia Alta Brianza. Mielenkiinnosta sama kirje lähetettiin myös seuraaville yrityksille Interacciai, Rodacciai, Angelo Zani & C ja Acciai Speciali Zorzetto. Hyvänä vaihtoehtona olisi ollut myös Novacciai, mutta yhteystietojen puuttuessa, se päätettiin jättää toistaiseksi ulkopuolelle.

Yhteydenottokirjeen tarkoituksena oli kertoa yrityksille Oy Flinkenberg Ab:n toiminnasta ja tiedustella yhteistyöhalukkuutta. Yhteydenottoon vastasi neljä yritystä, jotka ovat esiteltyinä seuraavaksi. Yritysten maantieteellinen sijainti näkyy liitteenä olevasta kartasta (LIITE 2).

5.1 Gruppo Lucefin

Gruppo Lucefin on yksi Euroopan johtavista kylmävedetyn teräksen valmistajista. Gruppo Lucefinin tuotantolaitokset ja jakelukeskus sijaitsevat Pohjois-Italiassa. Gruppo Lucefin koostuu 20 eri yrityksestä ja työllistää yhteensä 450 ihmistä.

Gruppo Lucefinin teräsosasto koostuu:

- neljästä tuotantolaitoksesta (Trafilix, Tre Valli Acciai, Trafil Czech, Tramet)
- jakelukeskuksesta, joka sijaitsee Cividate Camunossa Bresciassa
- viidestä varastosta (Acciai Brianza, Comet, Cosmo, Nuova Bassini, Sidermarca), jotka sijaitsevat Italian strategisilla teollisuusalueilla.

Gruppo Lucefin tarjoaa seuraavia palveluita:

- suurin osa tuotteista toimitetaan vapaasti varastosta tai erittäin lyhyillä toimitusajoilla
- tuotevalikoima sisältää sekä kylmävedettyjä että kuumavalssattuja tuotteita, jotka tekevät Lucefinistä kattavan toimittajan
- myynti- ja markkinointi tiimit vastaavat kyselyihin alle vuorokaudessa
- tekniikka- ja laatuosastot tekevät parhaansa toteuttaakseen asiakkaan erikoistoivomukset.

(Gruppo Lucefin 2005).

Gruppo Lucefiniin kuuluva Trafilix vastasi yhteydenottokirjeeseen ensimmäisenä. Vastauksessaan he kertovat, että he valmistavat muun muassa automaattiterästä ja S355-tankoja 3 millimetrinä 200 millimetriin niin kylmävedettynä kuin rouhesorvattuna ja hiottuna. He pystyvät toimittamaan myös kuumavalssattuja ja taottuja pyörö-, neliö- ja lattateräksiä. Heillä on 3 tuotantoyksikköä Italiassa ja he ovat avaamassa uutta tuotantolaitosta Tsekkeihin, jossa on tarkoituksena valmistaa kylmävedettyjä ja rouhesorvattuja pyörötankoja. (Rossini 20.1.2006, sähköposti).

Myöhemmässä vaiheessa kyselyiden edetessä yhteyshenkilöksi on vaihtunut Natasha Badalin. (Badalin 6.2.200, sähköposti).

Yhteystiedot:

Mrs Natasha Badalin

Trafilix S.p.A.
Via Degli Emigranti, 9
I-25040 Cividate Camuno (BS)

Tel.: +39 0364 367 707
Fax: +39 0364 344 391
E-mail:n.badalin@trafilix.com

Gruppo Lucefinin yhteystiedot:

Via Ruc, 30
I-25040 Esine (BS)

Tel.: +39 0364 367 11
Fax: +39 0364 466 713
E-mail:info@lucefin.com
Web: www.trafilix.com
www.lucefin.com

5.2 Marcegaglia

Vuonna 1959 Steno Marcegaglia perusti yrityksen, joka on tänä päivänä yksi Euroopan ja samalla myös koko maailman johtavista teräs- ja metallialan yrityksistä. Terästeollisuuden lisäksi Marcegaglia toimii myös seuraavilla sektoreilla:

- Building
- Home products
- Engineering
- Energy
- Tourism
- Services

Marcegaglia on suuresta koostaan huolimatta perheyritys. Se valmistaa joka vuosi 4 miljoonaa tonnia terästä ja työntekijöitä koko konsernista löytyy yli 6000. Vuonna 2004 liikevaihtoa oli 2,6 miljardia euroa. Marcegaglialla on yli 10 000 asiakasta maailmanlaajuisesti. (Marcegaglia SpA 2005).

Yhteydenottokirjeeseen ei tullut vastausta sähköpostitse vaan puhelimitse. Mrs Monia Tirelli soitti, ja kertoi Marcegaglian olevan todella kiinnostuneita toimittamaan tankoja Oy Flinkenberg Ab:lle. Hän kyseli vielä tarkempaa tietoa haluamistamme tuotteista. (Tirelli 31.1.2006, puhelinkeskustelu).

Yhteystiedot:

Mrs Monia Tirelli

Marcegaglia
divisione trafilati / cold-drawn bars division
Via Bresciani, 16
I-46040 Gazoldo Ippoliti (Mantova)

Tel.: +39 0376 685 262

E-mail: monia.tirelli@marcegaglia.com

Tel.: +39 0376 658 260

Fax: +39 0376 657 021

Web: www.marcegaglia.com

5.3 Steelgroup / Metallurgia Alta Brianza

Steelgroup on neljän italialaisen yrityksen yhteistyön tulos, jotka ovat itsenäisesti toimineet jo yli 80 vuoden ajan Italian teräsmarkkinoilla. Steelgroup on jatkuvassa kasvussa. Vuonna 2004 kokonaisyhteistyötä oli yli 85 miljoonaa euroa, josta viennin osuus oli 52 %. Myytyjä terästonneja oli yli 152 940 ja työntekijöitä 254.

Steelgroup koostuu seuraavista yrityksistä CB, ITA, MAB ja FAR. Yhteistyön tuloksena heillä on tarjota kattava tuotevalikoima

Vuodesta 1949 MAB eli Metallurgia Alta Brianza on valmistanut kylmävedettyjä ja rouhesorvattuja sekä kuumavalssattuja ja hiottuja tankoja.

Metallurgia Alta Brianzan identiteetti koostuu neljästä pilarista, jotka tukevat jatkuvaa kasvua:

- tuotantokapasiteetti ja joustavuus
- valmistus- ja laatu järjestelmät
- laaja tuotevalikoima
- asiakastyytyväisyys.

MAB:n 32 000 neliön tuotantolaitos sijaitsee Leccossa, jossa ovat myös pääkonttori ja varasto. MAB:lla on käytössään UNI EN ISO 9001:2000 sertifiikatit. MAB tarjoaa laajan tuotevalikoiman ja uniikin ongelman ratkaisu -palvelun. (Steelgroup 2005).

Yhteydenottokirjeeseen vastattiin suurella kiinnostuksella aloittaa molemminpuolinen tuottava yhteistyö. He jäivät myös odottamaan tarkempaa kyselyä Oy Flinkenberg Ab:n haluamista tuotteista. (Di Tacchio 26.1.2006, sähköposti).

Yhteystiedot:

Mr Di Tacchio

Metallurgia Alta Brianza S.p.a
Viale Brodolini, 18
I-23900 Lecco (LC)

Tel.: +39 0341 222 911

Fax: +39 0341 222 990

E-mail: vendite.mab@steelgroup.com

Web: www.steelgroup.com

5.4 Acciai Speciali Zorzetto

Acciai Speciali Zorzetto on perustettu vuonna 1970 ja se on tänä päivänä merkittävä erikoisterästen valmistaja. Tuotevalikoimaan kuuluvat teräskelat ja tankoteräksset niin kylmävalssattuina, rouhesorvattuina ja hiottuina kuin myös lämpö- ja galvanointikäsiteltyinä.

Acciai Special Zorzettolla on IGQ sertifikaatit. Laatujärjestelmien lisäksi Zorzetto pyrkii kehittämään innovatiivista teknologiaa ja ratkaisuja kehittääkseen palveluita ja varmistaakseen laadukkaat tuotteet erilaisiin vaatimuksiin. (Acciai Speciali Zorzetto 2005).

Yhteydenottokirjeeseen vastattiin pyytämällä tarkempaa tietoa Oy Flinkenberg Ab:n kiinnostuksen kohteena olevista materiaaleista ja niiden eri kokoluokista. (Savegnago 24.1.2006, sähköposti).

Yhteystiedot:

Savegnago
Acciai Special Zorzetto Srl

Sends Callesella, 28
I-36041 Alte di Montecchio Maggiore (Vicenza)

Tel.: +39 0444 698 077
Fax: +39 0444 490 233
E-mail: sales@zorzetto.com
Web: www.zorzetto.com

6 Tulosten arviointi

Uusia toimittajaehdokkaita kartoittaessa koetaan aluksi suuri informaatiotulva. Tietoa eri terästoimittajista löytyy paljon, mutta se ei ole kovinkaan laadullista. Tutkimuksen edetessä sen muoto muuttuu kvantitatiivisesta kvalitatiiviseksi. Loppua kohden käsitellään vain muutamaa ehdokasta, jolloin niitä pystyy tarkastelemaan paremmin.

Oy Flinkenberg Ab:lta saamani toimeksiannon tarkoituksena oli kartoittaa ja etsiä uusia automaattiterästoimittajia Italiasta ja esitellä niistä kaksi tai kolme potentiaalisinta. Edellä mainitut tavoitteet saavutettiin hyvin sekä omasta että Oy Flinkenberg Ab:n puolesta.

Italia on yksi Euroopan kärkimaita automaattiterästen valmistajana. Jo ennen tutkimuksen aloittamista, oli selvillä, että Italiasta löytyy automaattiteräspotentiaalia. Ongelmana oli lähinnä se, kuinka se saataisiin hyödynnettyä Oy Flinkenberg Ab:lla. Italian hintatason oletettiin olevan Euroopan alhaisimpia automaattiterässektorilla, mikä oli yksi tärkeimpiä tekijöitä kohdemaata valittaessa, mutta tietenkin lopullinen hintataso selviää vasta neuvotteluiden edetessä.

Haasteellisin vaihe koko tutkimuksessa oli tunnistaa parhaiten Oy Flinkenberg Ab:n tarpeisiin sopivat yritykset suuresta massasta. Toimittajaehdokkaat, joille yhteydenottokirje lähetettiin, valittiin suurimmalta osalta yritysten kotisivujen luoman ensivaikutelman sekä tuotevalikoiman perusteella. Toimittajaehdokkaat käytiin tässä vaiheessa läpi osastopäällikkö Pasi Närväsen ja myyntiedustaja Rami Suomisen kanssa. Tämän tapaisessa ja näin laajassa tutkimuksessa tosiasiana on se, että jotain voi jäädä myös huomaamatta.

Kaikki tutkimuksessa esitellyt toimittajaehdokkaat vastasivat yhteydenottokirjeeseen varsin nopeasti vastoin italialaisiin kohdistuneita stereotyyppioita.

Ennalta arvioitiin kotisivujen perusteella, että potentiaalisimmat toimittajaehdokkaat olisivat Marcegaglia, Steelgroup ja Gruppo Lucefin. Vähiten potentiaalia odotettiin olevan Acciai Special Zorzetossa, mutta kyseinen yritys yllätti positiivisesti vastaamalla toisena lähetettyyn yhteydenottokirjeeseen. Omien arviointien tueksi myös oletettu kolmen kärki vastasi yhteydenottoon.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kaksi tai kolme potentiaalista automaattiterästoimittajaa. Mahdollisia toimittajia karsittiin matkan varrella, ja lopuksi tutkittavaksi jäi neljä yhteydenottoon vastannutta yritystä, jotka ovat tutkimuksessa esiteltyinä.

Tutkimukselle asetettu 2-3 yhteydenoton tavoite saavutettiin ja samalla se myös ylittyi. Neljä ehdokasta kuitenkin ei ole määränä liian suuri laadukkaan vertailun suorittamiseksi. Koska tutkimuksen alkuvaiheessa ei vielä tiedetä toimittajien todellista potentiaalia toimittaa haluttua materiaalia, haluttiin kaikki neljä ehdokasta pitää mukana jatkotutkimuksissa.

Myöhemmässä vaiheessa tarkempien kyselyiden (LIITE 3) jälkeen on käynyt ilmi, ettei Acciai Special Zorzetto tuotevalikoima ole niin monipuolinen, mitä oli toivottu. Myös Metallurgia Alta Brianza tuotevalikoima ei juurikaan eroa Oy Flinkenberg Ab:n nykyisen automaattiterästoimittajan tuotevalikoimasta. Sen sijaan Gruppo Lucefiniin kuuluvalla Trafalixilla on tarjota erittäin laaja tuotevalikoima, joka on juuri Oy Flinkenberg Ab:n tarpeisiin sopiva. Saman katon alta saataisiin monipuolisesti eri tankoteräksiä nykyistä toimittajaa edullisempaan hintaan. Myös Marcegaglia tuotevalikoima on laaja. Hinnat ovat hieman Trafalixia korkeampia, mutta kuitenkin vielä selkeästi nykyistä toimittajaa edullisemmat. Marcegaglia kiinnostaa myös siksi, että toimittajalta löytyisi Oy Flinkenberg Ab:n tarpeisiin myös teräslevyjä.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Ostotoiminta

Ostotoiminnasta on tullut yhä strategisempi osa-alue yrityksille. Avainmenestyksekkääseen tulevaisuuteen on riippuvainen toimittajista ja jakelukanavista. Ostajan toimenkuva on laajentunut halvimman hinnan tinkijästä vastuulliseksi sopimusneuvottelijaksi. Kysynnän muutoksiin tulisi reagoida nopeasti, sillä varastoon jäävä erä sitoo pääomaa ja aiheuttaa kustannuksia.

Hinnoissa säästämisen lisäksi ostotoiminnan tulisi parantaa yrityksen kilpailuasemaa myös epäsuoremmilla tavoilla, kuten muun muassa standardoimalla tuotevalikoimaa, varastoja vähentämällä, tuote- ja prosessi-innovaatioilla, laatukustannuksissa pitkällä tähtäimellä säästämällä eli reklamaatioiden vähäisyydellä ja toimitusaikoja lyhentämällä.

Ostotoiminnan tärkeimpänä tehtävänä on ylläpitää ja kehittää tuotteiden ja palveluiden laatua. Tämä onnistuu parhaiten valitsemalla toimittaja, joka pystyy takaamaan tuotteille riittävän laadun ja tasalaatuisuuden. Tähän päästään valmistelemalla ja määrittelemällä ostotilaus tarpeeksi tarkasti, joka voidaan aluksi lähettää kyselynä potentiaalisille toimittajille. Toimittajaehdokkaat ovat sitä ennen seulottu toimittajakartoitusten ja -analyysien avulla.

Kustannussäästöihin päästään kohdistamalla suuri osa kaikista tilauksista samalle toimittajalle, jolloin yleensä saadaan myös neuvoteltua paremmat toimitusehdot, hinnat ja vuosialennukset. Tämä tuo kuitenkin mukaan suuremman toimittajariskin ja riippuvuuden toimittajasta. Tämä tarkoittaa sitä, että on vähemmän tilaa virheille, jolloin toimittajavalinnat täytyy suorittaa huolellisesti.

Tehokas tuotteiden ja palveluiden hankinta vaatii oikeat raaka-aineet, määrän ja laadun, oikeaan aikaan, oikeasta alkuperästä sekä oikeaan hintaa ja oikealla palvelulla. Nämä ostotoiminnan ominaispiirteet määrittelevät myös menestyksestä JIT-ostamista.

Tuontitoiminta

Ammattimainen lähtökohta tuontitoimintaan antaa yritykselle varmuutta selviytyä kansainväliseen kauppaan liittyvistä riskeistä. Tuontitoiminnassa pitäisi olla selkeä kuva siitä, mitä kotimarkkinoilla tarvitaan ja mihin hintaan, minkä laatuista sekä millä ehdoilla ja toimitusajalla. Tuontiyritys tarvitsee tietoa muun muassa ostolähteistä ja hankintamaan olosuhteista ja kulttuurista, lakiasioista ja alan terminologiasta sekä asiakirjoista, rahoituksesta ja maksuliikenteestä ja muista käytännön menettelyistä hankintatapahtuman eri vaiheissa.

Tuojat eivät voi olla passiivisia ulkomaisten myyjien asiakkaita, vaan heidän tulee olla kansainvälisen hankintastrategian suunnittelijoita ja toteuttajia.

Hyvä kauppasopimus syntyy, kun molemmat osapuolet valmistelevat sitä riittävän perusteellisesti ja perehtyvät vastapuolelta saamaansa materiaaliin. Huolellisesti laaditut tuontisopimukset ovat useimmiten molempien osapuolten edun mukaisia: ehdoissa on mahdollista määrittellä selvästi ja yksiselitteisesti kummankin osapuolen oikeudet ja velvollisuudet. Kauppasopimukset voivat velvoittaa osapuolet tekemään sopimuksen täyttämiseksi välttämättömiä liitännäis-sopimuksia, kuten kuljetus-, huolinta tai vakuutus-sopimuksia, jotka sitovat vain toista osapuolta.

Toimituslausekkeet ovat osa kauppasopimusta ja ne määrittelevät osapuolten toiminta-, kustannus- ja tavaravastuun. Toimituslausekkeen valinta on samalla kertaa oikeudellinen ja kansantaloudellinen, sekä markkinointi- että kustannuskysymys.

Ulkomaankaupassa tulisi kiinnittää erityistä huomiota myös maksuehtoihin. Pitkät välimatkat, erilaiset kauppatavat, kieli- ja valuuttakysymykset, valuuttamääräykset, alkavan kauppasuhteen epävarmuus ja kova kansainvälinen kilpailu asettavat erityisiä vaatimuksia maksuehtojen valinnalle.

Järkevä riskien hallinta on kansainvälisen kaupan sydän. Huomiota tulisi kiinnittää kuljetuksiin, luottoriskeihin, laatu, valuuttakursseihin, juridisiin riskeihin, investointeihin, kulttuuri- ja kielieroihin sekä näkymättömiin riskeihin.

Italia

Italiassa on vahva asema kansainvälisessä taloudessa. Italia on perinteisesti ollut vientimaa, jonka huippuosaaminen perustuu muuntautumiskykyisiin pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Italian talouskasvu on kuitenkin ollut euroalueen hitaimpia. Siihen on vaikuttanut voimakas ja laajalle levinnyt byrokratia ja valtion kontrolli.

Pohjois-Italiaan keskittynyt teollisuus on Italian talouden tukipilari ja metalliteollisuus sen yhtenä veturina. Suomen tuontia Italiasta hallitsevat koneet ja laitteet.

Kulttuurillisesti Italia eroaa suurestikin Suomesta, ja maahan lähdettäessä on kaikkien osapuolten etu, että tapoihin perehdytään etukäteen.

Italiassa kauppakielenä on yhä useammin englanti. Kommunikointi italialaisten kanssa on helppoa ja vaivatonta. Puhuttelu on kuitenkin muodollista, kohteliasta ja toista kunnioittavaa ikä, sukupuoli ja perheasema huomioon ottaen. Keskustelu ja seuraukset kuuluvat olennaisena osana italialaiseen elämäntapaan.

Menestyksellä kaupankäynti Italiassa vaatii henkilökohtaisen kontaktiverkoston ja liiketoimintakulttuurin tuntemuksen. Oikean kontaktihenkilön löytäminen voi viedä aikaa, mutta italialaiset ovat lojaaleja kauppasuhteissaan.

Italialainen yritys on paljon suomalaista hierarkkisempi ja liikkeenjohtotyylillä on autoritaarisempaa; neuvotteluissa on toimittava hierarkiassa oikean henkilön kanssa. Suomalaisten tulisi valmistautua neuvotteluihin italialaisten kanssa varaamalla riittävästi aikaa ja keräämällä kärsivällisyyttä. Kohteliaina ihmisinä italialaiset eivät mielellään sano ”ei”, joten suoraa kielteistä vastausta ei anneta ja täten neuvottelut kielteisissäkin tapauksissa usein venyvät.

Toimittajaehdokkaat Potentiaalisten toimittajaehdokkaiden kartoitus tehtiin internetiä hyväksi käyttäen. Useammasta ehdokkaasta karsiutui pienempi ryhmä, jolle yhteydenottokirjeet lähetettiin. Yhteydenottoon vastasi neljä yritystä.

- Gruppo Lucefin on useamman yrityksen yhtymä, joista Trafilix osoitti mielenkiintoa Oy Flinkenberg Ab:ta kohtaan. Lucefin lupaa lyhyitä toimitusaikoja, laajaa tuotevalikoimaa ja asiakaspalvelua.
- Marcegaglia toimii usealla eri teollisuuden alalla ja asiakkaita sillä on yli 10 000. Terästä valmistetaan joka vuosi 4 miljoonaa tonnia. Marcegaglia kertoi kiinnostuksestaan puhelimitse.
- Steelgroup on neljän yrityksen yhteistyön tulos, joista Metallurgia Alta Brianza valmistaa tankoteräksiä. MAB tarjoaa laajan tuotevalikoiman ja uniikin ongelman ratkaisun.
- Acciai Speciali Zorzetto on erikoisterästen valmistaja. Laatu- ja järjestelmien lisäksi Zorzetto hyödyntää innovatiivista teknologiaa turvatakseen asiakaspalvelun sekä laadukkaat ja erilaisiin vaatimuksiin soveltuvat tuotteet.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Uuden toimittajan valintaa tulisi tarkastella huolellisesti usealta kantilta. Oy Flinkenberg Ab:n päätökset toimittajavalinnoista kuuluvat yrityksen strategiselle portaalle. Tutkintotyössä on esiteltynä käytettyihin menetelmiin nähden potentiaalisimmat vaihtoehdot uudeksi automaattiterästoimittajaksi.

Tähän mennessä asioita on käsitelty paperilla. Kaikki ei välttämättä kuitenkaan ole sitä, miltä on vaikuttanut. Muun muassa kulttuurierot tuovat oman vivahteensa kaupankäyntiin Suomen ja Italian välillä. Jotta saataisiin suurempi varmuus koko kaupankäyntiprosessin onnistumiselle, voi se vaatia pitkiä neuvotteluita sekä paikanpäällä käyntiä ja tutustumista konkreettisesti avainhenkilöihin ja itse tuotteisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa automaattiteräsvalmistajia ja löytää potentiaalinen toimittaja automaattiteräkselle. Tutkimustyön puitteissa on kyseisille yrityksille lähetetty tarkempia kyselyitä ja tarjouspyyntöjä automaattiteräksistä. Kyselyihin on lisätty myös muita tankoteräksiä, joita tarvitaan suoraan asiakkaalle toimitettaviksi. Kyselyihin tulevat tarjoukset eivät enää varsinaisesti kosketa tätä tutkimusta. Työssäni vien asiaa eteenpäin, vaikka tutkimuksen osalta tehtävä on päättynyt.

Koska tutkimus onnistui hyvin ja vastasi Oy Flinkenberg Ab:n asettamia tavoitteita, päätettiin prosessia siis jatkaa lähettämällä valittuihin yrityksiin tarjouspyynnöt. Tarjousten perusteella suoritetaan toimittajaehdokkaiden välillä vertailuja muun muassa hintojen ja toimitusaikojen suhteen. Lisäksi perehdymme tarkemmin yritysten laatujärjestelmiin, toimitusehtopolitiikkaan sekä muihin oleellisiin toimitukseen vaikuttaviin kriteereihin. Uusia toimittajaehdokkaista tullaan myös tarkasti vertailemaan Oy Flinkenberg Ab:n nykyisen automaattiterästoimittajan, Schmolz+Bickenbachin, kanssa.

Potentiaalisimmalta toimittajaehdokkaalta tullaan aluksi tilaamaan koe-erä, mikäli edellä mainitut kriteerit täyttyvät. Oy Flinkenberg Ab:n automaattiteräsasiakkaille kerrotaan uusista tuotteista, ja heiltä kysellään halukkuutta testata koe-erää. Tällöin italialaisesta materiaalista ja etenkin sen laadusta saadaan konkreettista palautetta suoraan asiakkaalta. Palautteiden perusteella Oy Flinkenberg Ab:n on helpompi tehdä päätöksiä uudesta mahdollisesta automaattiterästoimittajasta.

Lähdeluettelo

- Acciai Speciali Zorzetto Srl 2005. [online] [viitattu 3.1.2006]. www.zorzetto.com
- Badalin, Natasha. Trafilix SpA. Sähköposti 6.2.2006.
- Bloomberg, David J., LeMay, Stephen & Hanna, Joe B.. 2002. Logistics. New Jersey: Prentice Hall.
- Di Tacchio. Metallurgia Alta Brianza SpA. Sähköposti, 26.1.2006.
- FINTRA – Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä 2. uusittu painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- FINTRA – Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. 1999. Tuontioapas 6. uusittu painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Oy Flinkenberg Ab 2005. [online] [viitattu 16.10.2005]. www.flinkenberg.fi
- Hankintojen johtaminen 2005. [online] [viitattu 2.11.2005]. [www.lut.fi/kati/courses/hankintojen_johtaminen/ Ka6730050/Introluennot.pdf](http://www.lut.fi/kati/courses/hankintojen_johtaminen/Ka6730050/Introluennot.pdf)
- Horchover, David. 1997. Doing business abroad: how to start trading successfully in international markets. Oxford: How To Books Ltd.
- Inkiläinen, Aimo 2002. Logistiikka kansainvälistyy. Teoksessa Hannu Seristö (toim.) Kansainvälinen liiketoiminta. Vantaa: Dark Oy, 203-226.
- Italia: Maaraportti 2005. [online] [viitattu 27.10.2005]. [www.fnpro.fi/fi-FI/Market+Information /Country+Information/EU+Countries/Italy/Maaraportti](http://www.fnpro.fi/fi-FI/Market+Information/Country+Information/EU+Countries/Italy/Maaraportti)
- Jiménez, Guillermo. 2003. Guide to Export-Import Basics 2nd edition. Paris: ICC Publishing S.A.
- Laaksonen, Hannu, Litzen, Aulikki, Litzen, Veikko & Saari, Ilkka. 1994. Italia – vastakohtien maa. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Lewis, Richard D.. 1993. Mekö erilaisia? Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.
- Gruppo Lucefin 2005. [online] [viitattu 3.1.2006]. www.lucefin.com
- Marcegaglia SpA 2005. [online] [viitattu 3.1.2006]. www.gruppomarcegaglia.com
- Mikluha, Arja. 1998. Kommunikointi eri maissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Närvänen, Pasi. Oy Flinkenberg Ab Steel Tampere, osastopäällikkö. Haastattelu 16.11.2005. Tampere.

Pehkonen, Eino. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pybus, Victoria. 1998. Live and work in Italy second edition. Oxford: Vacation Work.

Rossini, Paolo. Trafilix SpA. Sähköposti 20.1.2006.

Savegnago. Acciai Speciali Zorzetto Srl. Sähköposti 24.1.2006.

Steelgroup 2005. [online] [viitattu 3.1.2006]. www.steelgroup.com

Suominen, Rami. Oy Flinkenberg Ab Steel Tampere, tekninen myynti. Haastattelu 30.9.2005. Tampere.


Tirelli, Monia. Marcegaglia SpA. Puhelinkeskustelu 31.1.2006.

Tourizm Maps: Map of Italy 2004. [online] [viitattu 28.12.2005]. www.big-italy-map.co.uk

Van Weele, Arjan J.. 2002. Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice. Singapore: Seng Lee Press Pte Ltd.

Liitteet

Liite 1: Yhteydenottokirje

 FLINKENBERG steel		DATE 20/01/2006 TO ATT CEO FROM Heli Riitamäki REF Inquiry PAGE 1 E-Mail heli.riitamaki@flinkenberg.fi WWW FLINKENBERG.FI Trade Reg. No. 064.806, Reg Domicile Espoo	
Tel int. + 358 9 859 911 Tel direct + 358 9 859 91232 Fax int. + 358 9 859 91203 Please contact us if this message is unreadable			
<p>Dear Sirs,</p> <p>My name is Heli Riitamäki and I work for a Finnish company called Oy Flinkenberg Ab. We have visited your websites and we are interested in your products.</p> <p>Oy Flinkenberg Ab is a medium-sized family-owned Finnish company. Business concentrates on technical trade, such as steel, tools, chemicals and electronic components. Oy Flinkenberg Ab has divisions in Tampere, Kerava and Espoo where the domicile locates.</p> <p>The Steel division of Flinkenberg is rapidly growing. In Tampere our steel stockholding and wholesale is concentrating on import and sales of hot rolled steel plates and free cutting steel. Direct import from producers secures competitive price/quality products. We are now importing 1000 tons of free cutting steel per year and the growth of the business of bars is estimated to be ten-times in the near future.</p> <p>We are looking for a new supplier of free cutting steel (11SMnPb30). We are also interested in other bar products, such as S355J2. We are hoping for a long-term partner in Italy.</p> <p>For more information about Flinkenberg Steel, please visit our website www.flinkenberg.fi. For further questions please do not hesitate to contact us.</p> <p>We ask you kindly to consider if you have the possibility and interest to set up this kind of co-operation with us. We would be very pleased to start a long-term partnership with a suitable partner. We are looking forward to hearing from you as soon as possible.</p> <p>Best regards,</p> <p>Heli Riitamäki</p> <p>on behalf</p> <p>Pasi Närvänen Department manager</p>			
OY FLINKENBERG AB Steel Hepolamminkatu 51 FIN-33720 TAMPERE, FINLAND		Puhelin (09) 859 911 Intl Phone +358 9 859 911 Faksi (09) 859 91203 Intl Fax +358 9 859 91203	
		www.flinkenberg.fi steel@flinkenberg.fi etunimi.sukunimi@flinkenberg.fi firstname.familyname@flinkenberg.fi	
		Y-tunnus / Business ID 0108234-3 ALV rek / VAT reg ALV-nro / VAT No. FI01082343 Kotipaikka / Domicile Espoo	

Liite 2: Toimittajien maantieteellinen sijainti



Kuva 1. Italian kartta (Tourizm Maps: Map of Italy 2004).

Liite 3: Kysely

1(2)



FLINKENBERG
steel

Tel int. +358 9 859 911
Tel direct +358 9 859 91232
Fax int. +358 9 859 91203
Please contact us if this message is unreadable

DATE 09/02/2006
TO
ATT
FROM Heli Riitamäki
REF Inquiry
PAGE 1
E-Mail heli.riitamaki@flinkenberg.fi
WWW FLINKENBERG.FI
Trade Reg. No. 064.806, Reg Domicile Espoo

Dear Sirs,

We have in our stock, in Tampere, about 500 tons of free-cutting steel. We are stocking following dimensions, so could you please offer us these;

Free-cutting steel:

Quality: 11SMnPb30c+c

Round bright drawn free-cutting steel, tol. ISO h9

Dimension: 5-130 mm
Length: 3 m

In bundles of app. 1000 kgs

Hexagon bright drawn free-cutting steel, tol. ISO h11

Dimension: 5-85 mm
Length: 3 m
In bundles of app. 1000 kgs

Square bright drawn free-cutting steel, tol. ISO h11

Dimension: 5-100 mm
Length: 3 m

In bundles of app. 1000 kgs

Quality: 11SMn30c+c

Round bright drawn free-cutting steel, tol. ISO h9

Dimension: 8-55 mm
Length: 3 m

In bundles of app. 1000 kgs

Hexagon bright drawn free-cutting steel, tol. ISO h11

Dimension: 11-85 mm
Length: 3 m

In bundles of app. 1000 kgs

OY FLINKENBERG AB
Steel
Hepolamminkatu 51
FIN-33720 TAMPERE, FINLAND

Puhelin (09) 859 911
Intl Phone +358 9 859 911
Faksi (09) 859 91203
Intl Fax +358 9 859 91203

www.flinkenberg.fi
steel@flinkenberg.fi
etunimi.sukunimi@flinkenberg.fi
firstname.familyname@flinkenberg.fi

Y-tunnus / Business ID 0108234-3
ALV rek / VAT reg
ALV-nro / VAT No. FI01082343
Kotipaikka / Domicile Espoo

2(2)



FLINKENBERG
steel

Tel int. + 358 9 859 911
Tel direct + 358 9 859 91232
Fax int. + 358 9 859 91203
Please contact us if this message is unreadable

DATE 09/02/2006
TO
ATT
FROM Heli Riiitamäki
REF Inquiry
PAGE 1
E-Mail heli.riiitamaki@flinkenberg.fi
WWW **FLINKENBERG.FI**
Trade Reg. No. 064.806, Reg Domicile Espoo

Other materials:

Quality: S355J2

Round bars

Dimension: 10-40 mm

Length: 6 m

In bundles of app. 1000 kgs

Could you offer us your price and inform about the minimum ordering quantities per dimension?

Price: please offer effective prices
Delivery time: soonest possible
Delivery terms: DDP Tampere
Marking: Steel grade
Heat No
Unit No
Size
Net weight in kg
Gross weight in kg
Payment terms: Payable on open account basis within 60 days after date of transport document.

Please do not hesitate to contact us, if you need more information concerning this inquiry.

Waiting for your soonest offer!

Best regards,

Ms Heli Riiitamäki
Oy Flinkenberg Ab
Steel Tampere

OY FLINKENBERG AB
Steel
Hepolamminkatu 51
FIN-33720 TAMPERE, FINLAND

Puhelin (09) 859 911
Intl Phone +358 9 859 911
Faksi (09) 859 91203
Intl Fax +358 9 859 91203

www.flinkenberg.fi
steel@flinkenberg.fi
etunimi.sukunimi@flinkenberg.fi
firstname.familyname@flinkenberg.fi

Y-tunnus / Business ID 0108234-3
ALV rek / VAT reg
ALV-nro / VAT No. FI01082343
Kotipaikka / Domicile Espoo