

Opinnäytetyö

Liiketoiminnan logistiikka

2016

Emilia Lehtola

GAIN SHARING 4PL- YRITYKSESSÄ

– Case: Wiima Logistics Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Emilia Lehtola

GAIN SHARING 4PL YRITYKSESSÄ – CASE: WIIMA LOGISTICS OY

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää uusia ansaintamalleja Wiima Logistics Oy:lle sekä tutkia erityisesti gain sharing- mallia. Tutkimus keskittyi nimenomaan gain sharing- malliin, sillä toimeksiantaja oli aloittamassa kyseisen mallin kokeilun asiakasyritys Y:n kanssa. Työn tutkimukset toteutettiin suorittamalla haastatteluita sekä perehtymällä useisiin kirjallisuuslähteisiin.

Työssä käytiin läpi ulkoistaminen ja sen tasot, sillä Wiima Logistics Oy tarjoaa asiakkaille 4PL logistiikkapalveluita. Hinnoittelun periaatteet käytiin läpi tukemaan tulevia ansaintamalleja ja niissä huomioitavia hinnoitteluperiaatteita. Ymmärtämättä hinnoittelun rakennetta ei voida tarjota edelleen kattavaa myyntihintaa. Hinnoittelua käydään läpi myös eri kuljetusmuotojen kohdalla, sillä kaikki kuljetusmuodot tarjoavat omia haasteitaan hinnoittelulle. Erityisesti merirahdin hinnat muuttuvat voimakkaasti lyhyilläkin ajanjaksoilla, jolloin niiden stabiloiminen on erityisen vaikeaa. Toimeksiantajan nykyiset ansaintamallit tuodaan perusteellisesti työssä esille ja niiden lisäksi heille tarjotaan mahdollisia uusia ansaintamalleja hyödynnettäväksi tulevaisuudessa.

Työn loppupuolella käytiin läpi gain sharing- mallin toimintaperiaate, sillä useimmille malli on ennestään täysin tuntematon. Tarkoitus oli perehtyä mallin toimintaan käytännössä, jotta sitä voitaisiin tulevaisuudessa hyödyntää toimeksiantajan asiakkaiden kanssa. Gain sharing- mallissa vaaditaan asiakkaalta suuria logistiikkakustannuksia, jotta mallista saadaan kannattava molemmille osapuolille. Toimeksiantajan gain sharing- kokeilun sekä tutkimustulosten pohjalta voidaan todeta heille useita huomioitavia seikkoja tulevaisuutta varten.

ASIASANAT:

4PL, ulkoistaminen, ansaintamallit, gain sharing, hinnoittelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business logistics

2016 | 57

Kari Jalkanen

Emilia Lehtola

GAIN SHARING IN 4PL COMPANY - CASE: WIIMA LOGISTICS OY

The aim of this study was to explore new earning methods for Wiima Logistics Oy, and in particular to explore gain sharing- model. The research focus on specifically to gain sharing- model, the company is starting to experiment with the client company Y. Thesis research was carried out through interviews and by examining a number of literature sources.

The project covers outsourcing and its levels, since Wiima Logistics Oy offer 4PL logistics services to its customers. The principles of pricing go through to support future revenue models and have to consider the pricing principles. Realizing the structure of pricing is not possible to continue to provide a comprehensive sales price. Pricing goes through the various transport modes, because of all the different formats offer their own challenges for pricing. In particular, sea freight prices change sharply in short periods and stabilization is difficult. Company's current earning methods will be presented thoroughly and it will be offered the potential new earning methods for exploit.

Towards the end of the work takes place through the operating principles of the gain sharing model, as it is for many already completely unknown. The aim is to familiarize the model in practice, so it could be utilized in the future with the company's customers. Gain sharing model is required from the customer high logistics costs in order to obtain the model profitable for both parties. Based on customer's gain sharing- experiment and research results, it can be shown various ideas to consider for the future.

KEYWORDS:

4PL, outsourcing, earning methods, gain sharing, pricing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Työn tausta ja tavoitteet	6
1.2 Wiima Logistics Oy	7
2 ULKOISTAMINEN	8
2.1 Logistiikan ulkoistaminen	8
2.2 Ulkoistamisen tasot	10
2.2.1 Projektilogistiikka	15
3 HINNOITTELU	16
3.1 Palveluiden hinnoittelu	16
3.2 Asiakkaan rooli palvelun hinnoittelussa	18
3.3 Yleisimmät hinnoitteluperiaatteet	19
3.4 Maksuehdon merkitys	20
3.5 Kuljetusten hinnoittelu ja sen haasteet	21
3.5.1 Maantiekuljetukset	22
3.5.2 Lentorahti	23
3.5.3 Merirahti	24
4 ANSAINTAMALLIT	26
4.1 Nykyiset mallit	26
4.1.1 Kateprosenttihinnoittelu	27
4.1.2 Kuukausimaksu	28
4.1.3 Projektihinnoittelu	29
4.2 Uudet mallit	30
4.2.1 KPI-indeksiin perustuva palkkio	30
4.2.2 Asiantuntijaresurssin vuokraaminen	31
5 GAIN SHARING- MALLI	33
5.1 Toimintaperiaate	34
5.2 Budjetin muutokset	36
5.3 Gain sharing- mallin elinkaari	37
5.4 Gain sharing- indikaattorit	39
5.5 Mallin hyvät puolet	40

5.6 Mallin huonot puolet	42
6 GAIN SHARING- CASE YRITYS Y	45
6.1 AloitUS	45
6.2 Eteneminen	48
6.3 Päättymisen	48
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	51
8 YHTEENVETO	54
LÄHTEET	56

KUVAT

Kuva 1. Logistiikan ulkoistamisen viisi tasoa.	10
Kuva 2. 4PL-mallin elementit.	13
Kuva 3. Wiima Logistics Oy:n palvelut.	14
Kuva 4. Polttoainelisen kuukausittainen vaihtelu eri alueilla.	22
Kuva 5. Lentorahdin perinteinen standardi esimerkkihinnoilla.	23
Kuva 6. 40'HC kontin merirahtien muutokset kuukausittain Aasiasta Suomeen.	25
Kuva 7. Eri kuljetusmuotojen sekä henkilöstön kulujen osuus projektin budjetoinnista.	35
Kuva 8. Projektin toteutuneet kulut kustannusyksiköittäin sekä aikaansaadun säästön osuus.	36
Kuva 9. Gain sharing- mallin havainnollistaminen.	46
Kuva 10. Logistiikka-asiantuntijoiden ulkoistaminen.	49

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Hinnoittelulla ja ansaintamalleilla on erityisen merkittävä rooli ulkoistamispalveluita tarjoavalle yritykselle. Ansaintamallien avulla yritys saa asianmukaisen korvauksensa tuottamistaan palveluista asiakkaalta. Ansaintamalli räätälöidään tapauskohtaisesti asiakkaan ja palvelun tarjoajan mukaan, joten kaikki mallit eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin. Ansaintamallit voitaisiin ajatella koskevan ainoastaan palvelun tarjoajaa, mutta se on tärkeä myös asiakkaan kannalta, sillä useimmissa ansaintamalleissa pyritäänkin pääsemään optimitilanteeseen molempien osapuolten kesken. Tarkoituksena ei ole luoda asiakkaalle tukalaa tilannetta, vaan tavoitteena on luoda palvelun tarjoajan ja asiakkaan välille kumppanuus.

Tällä hetkellä Wiima Logistics Oy:llä on käytettävissään muutama hyödynnettävä ansaintamalli, joihin suurin osa heidän asiakassuhteistaan perustuvat. Nämä ansaintamallit perustuvat prosentuaalisesti määriteltyyn katetuottoon tai kiinteään kuukausiveloitukseen. Molempien mallien tarkoituksena on kattaa yrityksen kulut sekä tuottaa lisäksi määriteltyä voittoa. Tavoitteena on löytää toimeksiantajalle vaihtoehtoisia ansaintamalleja hyödynnettäväksi asiakkailleen, sillä yritys olisi erittäin kiinnostunut laajentamaan ansaintamallien tarjontaansa. Uusien mallien esilletuominen on kuitenkin haasteellista, sillä malleja voidaan kehittää niin paljon erilaisia kuin on palvelun tarjoajiakin.

Työn tavoitteena on tarjota Wiima Logistics Oy:lle uusia hyödynnettäviä malleja ja tutkia niiden mahdollisuuksia. Tavoitteena on pystyä tarjoamaan uusia näkökulmia sekä vinkkejä ansaintamalleihin ja tarjota sitä kautta erilaisia ratkaisuja. Lisäksi työssä paneudutaan useille tuntemattomaan gain sharing-malliin.

Opinnäytetyössä ansaintamalleista suurin painopiste on gain sharing- mallilla, sillä Wiima Logistics Oy olisi erittäin kiinnostunut mallin tarjoamista

mahdollisuuksista. Gain sharing- malli on tiedostettu yrityksessä jo pitkään, mutta sen toimivuuden tutkiminen käytännössä olisi erittäin tarpeellista. Gain sharing- mallista tullaan selvittämään kaikki oleellinen tieto sekä mallia pyritään havainnollistamaan siten, että Wiima Logistics Oy pystyisi hyödyntämään tätä tutkimusta tulevaisuudessa. Lisäksi työssä seurataan Wiima Logistics Oy:n gain sharing- mallin kokeilua asiakasyritys Y:n kanssa. Gain sharing- mallia kokeillaan projektissa, jonka aikana opinnäytetyön tekijän tulisi tarkastella sen eri vaiheita. Tavoitteena on tuoda projektista esille mm. gain sharing- mallin mahdolliset ongelmat, haasteet sekä mahdollisuudet.

1.2 Wiima Logistics Oy

Wiima Logistics Oy on kotimainen 4PL-logistiikkapalveluita tarjoava yritys, joka on perustettu vuonna 2010 Turussa. Yrityksen omistavat hallituksen puheenjohtaja Heikki Heinonen sekä toimitusjohtaja Lauri Heiliö. (ELY-keskus 2015.)

Wiima Logistics Oy tarjoaa asiakkailleen toimitusketjun tehostamispalveluita ja täysiä logistiikkapalveluita, kuten kuljetusten sekä projektien budjetointia, aikatauluttamista, kuljetusten valvontaa, materiaalien laadun tarkastamista ja rakennustyömaiden logistiikkaa. Yrityksen ydinosaisena on logistiikan hallinta, sen mittaaminen ja raportointi. Wiima Logistics Oy:n palvelut voidaan jakaa kolmeen suurempaan kategoriaan: 4PL-palvelut, kuljetuspalvelut ja projektilogistiikka. (Wiima Logistics Oy 2015.)

Wiima Logistics konsernilla on yhteensä seitsemän toimipistettä: Turku, Shanghai, Singapore, Hong Kong, Miami, Kuala Lumpur ja Tallinna. Konsernitasolla yritys työllistää 30 henkilöä. Vuonna 2013 Wiima Logistics Oy:n liikevaihto oli 7,2 miljoonaa euroa ja konsernitasolla 8,8 miljoonaa euroa. Vuonna 2014 yritykselle myönnettiin Kauppalehden kasvuyritys-palkinto. (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 28.10.2015; ELY-keskus 2015.)

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistaminen tarkoittaa ulkopuoliselta toimittajalta osittaisesti tai täydellisesti hankittua toimintoa, palvelua tai prosessia. Tällöin organisaation sisällä tuotettu palvelu korvataan ostamalla tämä palvelu ulkopuoliselta yritykseltä. Yksittäinen toiminnan osa voidaan yhtiöittää omaksi yritykseksi tai vaihtoehtoisesti myydä ulkopuoliselle yritykselle tai lopettaa kokonaan. (Viitala & Jylhä 2011, 187.)

Englannin kielessä palveluiden ostamiseen ulkopuoliselta toimittajalta käytetään kahta eri termiä: *contracting out* ja *outsourcing*. Yleensä *contracting out* -termillä tarkoitetaan kaikkia tilanteita, joissa organisaatio tilaa tai ostaa ulkopuoliselta toimittajalta. *Outsourcing* on ulkoistamista, joka on yksi *contracting out* -toiminnan muoto. Ulkoistaminen tarkoittaa prosessia, jossa ulkoistava yritys siirtää sopimuksen mukaisesti palvelun tuottajalle toiminnon, minkä on aikaisemmin tehnyt itse yrityksen sisällä omilla resursseilla. Vastuu toiminnoista sekä resursseista siirtyy tällöin palvelun tuottajalle. *Out-tasking* -termistä puhutaan, kun ulkoistamisen tuoma yhteistyösuhde kehittyy vähitellen palveluiden ostamisesta ulkoistamiseksi. Ulkopuoliselta toimijalta ostetaan muutamia palveluita ja vähitellen ulkoistetaan koko toiminto. (Viitala & Jylhä 2011, 187.)

2.1 Logistiikan ulkoistaminen

Ulkoistamispäätös tehdään yleensä kustannussäästöjen vuoksi. Ulkoistamispäätöksessä täytyy arvioida ensin useita asioita kustannusten lisäksi. Ulkoistettavan toiminnon tai prosessin tärkeyttä strategisen menestyksen kannalta täytyy miettiä tarkkaan. Ulkoistaa ei pitäisi niitä asioita, joita kehittämällä ja hallitsemalla yritys menestyy markkinoilla. Toiseksi täytyy arvioida suhteiden riippuvuutta. Ulkoistamisesta saattaa tulla pitkällä aikavälillä tuhoisa, jos ulkopuolinen palveluntarjoaja esimerkiksi lopettaa toimintansa, ei pysy kehityksen tahdissa tai nostaa hintojaan. Viimeisenä tulisi arvioida kustannuksia. Tällöin tulisi selvittää, paljonko mahdollisesti ulkoistettava toiminto aiheuttaa kustannuksia omana toimintonaan, ja näitä tuloksia tulisi verrata toiminnan

ulkoistamisen kustannukseen. Ulkopuoliset palveluntarjoajat ovat helposti kustannustehokkaampia, sillä he pystyvät keskittymään ydinosaamiseensa ja saavat mittakaavaetuja suurten kokonaisuuksien ansiosta. Tyypillisesti ensimmäisenä ulkoistetaan rutiininomaiset toiminnot, jotka eivät kosketa yrityksen liikeideaa tai ydinosaamista. Tällaisia ovat esimerkiksi siivous, ruokapalvelut ja vartiointi. (Ritvanen ym. 2011, 143; Viitala & Jylhä 2011, 187–188.)

Logistiikan ulkoistaminen tarjoaa yritykselle merkittäviä etuja logistiikan lisäksi myös henkilöstön kohdalla. Logistiikan ulkoistamisen myötä henkilöstöressit muuttuvat joustaviksi tarpeen mukaan. Tämän lisäksi ulkoistava yritys saa ulkoistamisen myötä osaavaa sekä kokemusta omaavaa henkilöstöä. (Leafhill Solutions Oy, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2016.)

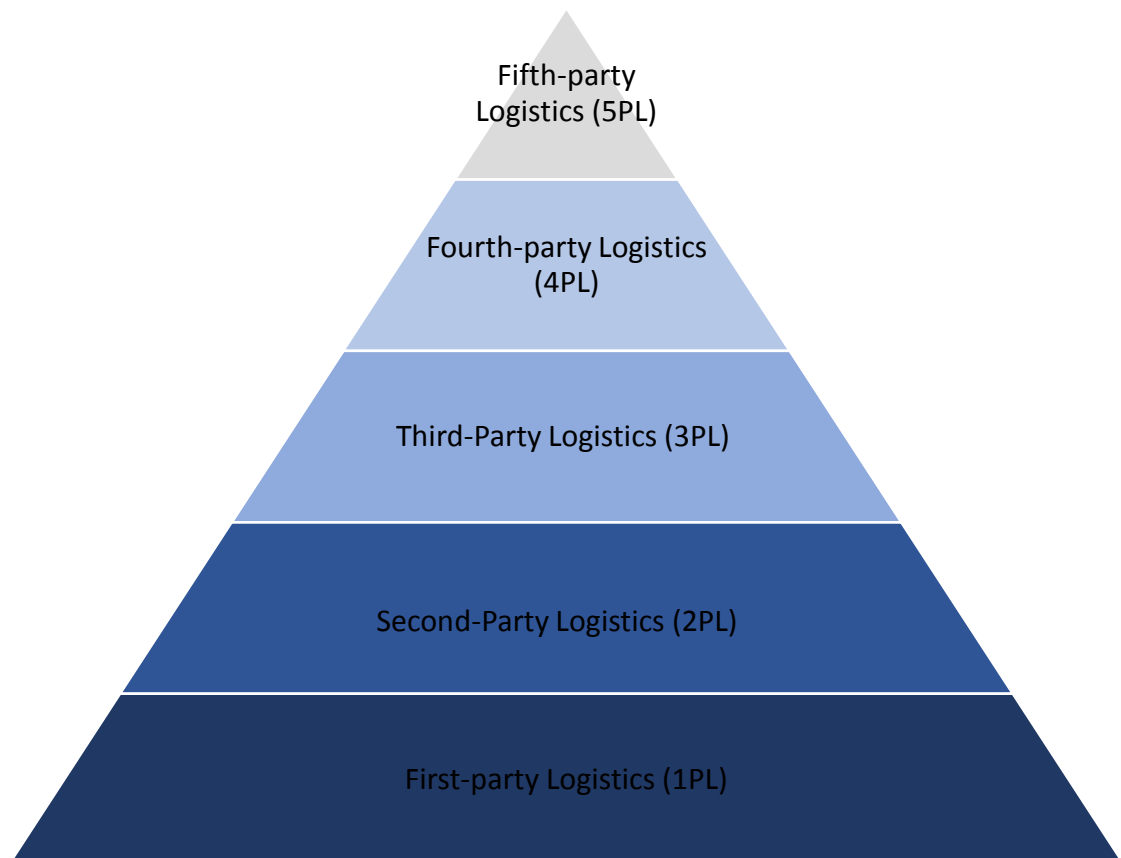
Logistiikan yleisimmät toiminnot ovat kotimaiset ja kansainväliset kuljetukset sekä huolinta. Logistiikan ulkoistamisella pyritään kasvattamaan yrityksen kilpailukykyä lisäämällä toimivuutta ja tehokkuutta. Ulkoistaminen mahdollistaa suuremman joustavuuden, kustannusten alenemisen, paremman palvelutason sekä logistiikkaan sitoutuneen pääoman vapautumisen. Logistiikan ulkoistamisesta saadaan organisaatiosta riippuen monenlaista hyötyä:

- logistiikkaprosessien uudelleensuunnittelu
- uusien menetelmien ja teknologian saatavuus
- kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi
- yritys pystyy keskittymään ydintoimintoihinsa
- asiantuntevuuden lisääntyminen
- riskien väheneminen
- oman markkinaosuuden turvaaminen
- kustannussäästöt, ei investointeja varastotiloihin, järjestelmiin tai kalustoon
- sesonki- ja volyyminvaihteluiden logistiikka yhtiön ratkaistavaksi
- kustannusten ja logistiikkatoimintojen joustavuus

- yrityksen tarve palkata ja kouluttaa ammattitaitoista henkilökuntaa vähenee
- lain vaatimat luvat ajantasaiset
- asiakaspalvelun paraneminen. (Avain Logistiikka Oy 2015; Liikenne- ja viestintäministeriö 2010; Turun ammattikorkeakoulu, henkilökohtainen tiedonanto 25.10.2015.)

2.2 Ulkoistamisen tasot

Logistiikan ulkoistamisen kasvanut yleistyminen on luonut siitä vahvan trendin logistiikan alalla. Näin ollen on alettu puhua ulkoistamisen tasoista, jotka voidaan jakaa pääsääntöisesti neljään eri malliin. (Ritvanen ym. 2011, 128, 143.)



Kuva 1. Logistiikan ulkoistamisen viisi tasoa.

First-party Logistics (1PL)

1PL-mallissa yrityksellä on oma varastonsa sekä kuljetuskalustonsa, jolloin yritys hoitaa kaiken logistiikkansa itse. Tämä toimintamalli tukee vanhoja markkinoita ja kilpailurakenteita, jolloin kilpailu yritysten välillä perustui lähinnä tuotteisiin. Koska hintakilpailu oli hyvin vähäistä, ei yleisinä kustannuksina käsitellyjä logistiikkakustannuksia eritelty omaksi kustannuseräkseen. (Pastinen ym. 2003, 131–132.)

Second-party Logistics (2PL)

2PL-toiminnassa yritys ostaa logistiikkapalveluita yksittäin ulkopuoliselta tarjoajalta. Toimintamallia voidaan pitää ensimmäisenä ulkoistamisen vaiheena. Osittain tai kokonaan kuljetusten ostaminen palveluna mahdollistaa joustavan kapasiteetin, sillä kuljetuksia ostetaan ainoastaan tarpeen vaatiessa. (Pastinen ym. 2003, 132; Ritvanen ym. 2011, 128.)

Third-party Logistics (3PL)

3PL-mallissa huolintayhtiölle ulkoistetaan kokonaispalveluita, jotka liittyvät tiukasti asiakasyrityksen toimitusketjuun. Tässä mallissa huolintayhtiö eli ns. kolmas osapuoli ottaa täyden vastuun asiakkaan kuljetuksista sekä varastoinnista. Yhteistyö asiakasyrityksen ja huolintayhtiön välillä on paljon tiiviimpää verrattuna perinteiseen palvelun ostamiseen (2PL). Asiakasyritys ulkoistaa yleensä omalta kannaltaan rutiinitoimintoja, kuten kuljetukset tai varastointitoiminnan, mutta säilyttää itsellään niiden ohjauksen. (Pastinen ym. 2003, 132; Ritvanen ym. 2011, 128.)

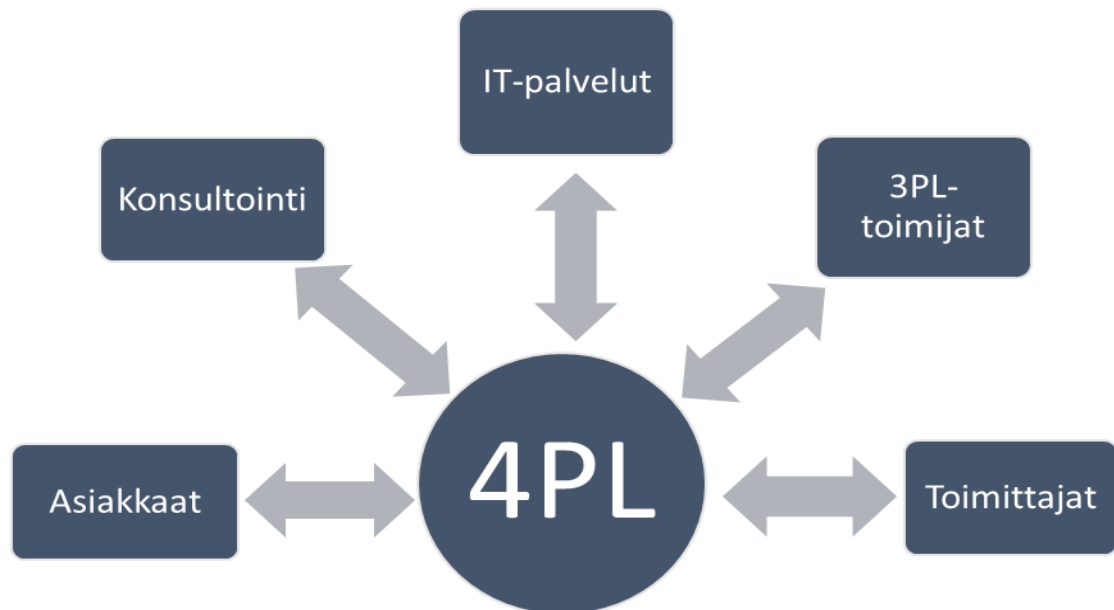
Huolintapalvelun tarkoituksena on toimia perustana kansainväliselle kaupankäynnille. Huolintaliikkeen huolehtivat, että tavara toimitetaan vastaanottajalle säädösten, lakien, direktiivien ja määräysten mukaan oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. (Ritvanen ym. 2011, 183.)

Fourth-party Logistics (4PL)

4PL-toiminnassa yritys tarjoaa asiakasyritykselleen logistiikan kokonaispalvelun. Tässä tilanteessa huolintayritys tuottaa kokonaisratkaisuja asiakkaan useisiin tarpeisiin yli toimialarajojen ja yhtäaikaaisesti. 4PL huolintayhtiö on neutraali toimija, joka hoitaa asiakkaansa koko toimitusketjua koordinoimalla ja yhdistelemällä palveluja, palveluntuottajia, osaamista ja teknologiaa. Huolintayrityksen ei odoteta pystyvän vastaamaan logistiikkatarpeisiin omin avuin, vaan neljännen osapuolen yrityksen tehtävänä on valita sopivat palvelut ja räätälöidä niistä tarpeen mukainen kokonaisuus. (Pastinen ym. 2003, 137; Ritvanen ym. 2011, 128; Chetak Group 2015.)

Huolintayritys toimii niin sanottuna logistiikkaintegraattorina, joka linkittää logistiikkapalvelut ja niiden käyttäjät yhtenäiseksi verkostoksi. Hankintayhtiö voi tarjota lisäarvopalveluita, kuten konsultointia, hankintatoimintaa, kokoonpanoa, pakkaamista ja tiedonhallintaa. Merkittävin konkreettisin ero 3PL-yritykseen tulee siinä, ettei 4PL-palveluntarjoaja omista itse logistiikkapalveluiden tuottamiseen tarvittavaa kalustoa. (Pastinen ym. 2003, 137; Ritvanen ym. 2011, 128.)

4PL-palvelussa asiakkaan kanssa yhteistyö on aidosti riippumatonta ja operatiivinen toiminta on täysin läpinäkyvää. 4PL-palvelua tuottaessa yritys toimii ikään kuin konsulttina, ja lisäksi myös koordinoi ja suunnittelee logistiikkaprosesseja asiakkaan puolesta, tuoden esille omaa ydinosaamistaan asiakkaan hyödynnettäväksi. 4PL-mallissa tärkeintä on luottamus sekä asiakasyritykseen että kumppaniverkoston. Lisäksi teknologian tulee olla erittäin tehokasta, jotta voidaan hyödyntää järjestelmiä yli rajojen; asiakkaan sekä 4PL-palveluntarjoajan välillä. Merkittävänä eroavaisuutena 3PL-palveluun verrattaessa on 4PL-palveluntuottajan läpinäkyvyys, tehokkuus sekä neutraalisuus. (Leafhill Solutions Oy, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2016.)



Kuva 2. 4PL-mallin elementit (Pastinen ym. 2003, 138).

Fifth-party Logistics (5PL)

5PL-malli pyrkii yhdistämään 3PL- ja 4PL-mallin hyödyt ja karsimaan näiden mallien haitat. Kokoamalla 3PL-mallin mukaiset suuret volyymit pystytään neuvottelemaan pienet kustannukset tuote- ja rahtikustannuksiin. Toisaalta mallin täytyy tukea myös pienten sarjojen joustavuutta. 5PL-mallissa toimijaksi haetaan ulkopuolista ja puolueetonta toimijaa, jonka täytyy olla riippumaton yhdestä operaattorista. 5PL-mallin toimijan täytyy integroida yhteen arvoketjun informaatio (tuoterakenteet, ennusteet, tilaukset), ohjaus (arvoketju, MRP) sekä rahavirrat. (Jumppanen 2012, 6–7.)

5PL-mallin yritystä pidetään logistiikan palvelun tuottajana, joka suunnittelee, organisoii ja toteuttaa logistiikan ratkaisuja sopimuskumppanin puolesta käyttäen hyväksi teknologian yhteensopivuutta. Informaation määrä 5PL-mallissa on rajaton, ja malli pohjautuu erityisesti teknologiaan. 5PL-malli on perusperiaatteiltaan hyvin samanlainen kuin 4PL-malli, mutta eroaa siitä informaation sekä teknologian suurella merkityksellä. 5PL-mallin tärkein rooli on hyödyntää

teknologiaa toimitusketjun hallinnassa ja logistisia ratkaisuja toteutettaessa. Mallissa toimitusketjun hallinnassa keskitytään strategiseen puoleen. (Hickson ym. 2008, 12.)

5PL-mallista puhuttaessa esille nousevat termit automatisoitu e-business, digitalisointi sekä liiketoiminnan ekosysteemi. Mallissa tärkeää on pystyä hallitsemaan toimitusverkostoa, jolloin voidaan käyttää *supply chain management* -termin sijasta *supply network management* -termiä. (Leafhill Solutions, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2016.)

Kolmen viimeisimmän ulkoistamistason erot ovat hyvin häilyviä ja varsinaista rajausta on välillä haasteellista tehdä. Esimerkiksi Wiima Logistics Oy tunnetaan 4PL-tarjoajana, vaikka osa sen toiminnasta on myös huolintaa tai projektilogistiikkaa. Huolintapalvelut vastaavat hyvin paljon 3PL-mallin toimintaa, lukuun ottamatta oman kaluston omistamista. Tällöin asiakas on saattanut ulkoistaa esimerkiksi ainoastaan kumipyörä vientinsä tai konttiliikenteensä Wiima Logistics Oy:lle, mutta muu liikenne on joko toisilla palvelun tarjoajilla tai itsellä hallinnassa. Tällaisessa tilanteessa Wiima Logistics toimii asiakkaalle ainoastaan suorana huolitsijana, eikä yhteistyö ole syventynyt pidemmälle 4PL-tasolle, jolloin asiakasta päästäisiin ohjaamaan kokonaisen toimitusketjun hallinnassa ikään kuin asiakkaan täysin oma logistiikkaosasto. Huolintayhteistyö on kuitenkin usein ensimmäinen vaihe ulkoistamispäätöksessä, jonka jälkeen on helpompi ryhtyä laajentamaan yhteistyötä.



Kuva 3. Wiima Logistics Oy:n palvelut (Wiima Logistics Oy 2015).

2.2.1 Projektilogistiikka

Projektilogistiikka eroaa aikaisemmin mainituista ulkoistamisen malleista täysin. Nimensä mukaisesti projektilogistiikkaa hyödynnetään nimenomaan yksittäisten projektien kohdalla, vaikka yhteistyötä oltaisiin tehtyä jo useamman vuoden ajan. Tietenkin projektilogistiikkaa voidaan hyödyntää myös asiakkaan kanssa, joka ulkoistaa ainoastaan yksittäisen projektin hallintansa, eikä pidempiaikaista yhteistyötä saada aikaan. Tärkeää on kuitenkin huomioida, että jokainen asiakas määrittelee ja kokee projektin eri tavalla.

Projektiliiketoiminta on ainutkertaista ja sen takia sillä on ainutkertainen luonne. Projektiliiketoiminnassa asiakkaalle toimitetaan ratkaisuja, jolloin projekti toimii tuotannon ja liiketoiminnan välineenä. Tavoitteena on tarjota asiakkaalle räätälöityjen ratkaisujen pohjalta arvoa. Sekä projektin toimittajan että asiakkaan tehtävänä on huolehtia yhdessä projektin sujuvuudesta ja budjetissa pysymisestä. (Heijari 2015, 17–18.)

Kansainvälisissä projekteissa logistiikka sisältää kustannustehokkaan varastoinnin, lastinkäsittelyn, kuljettamisen sekä jakelun. Projektin logistiikan kannalta on huomioitava aika, paikka, laatu sekä määrä. Logistiikkatoimintojen sisältö riippuu kuitenkin pääasiassa projektin luonteesta ja tyypistä. Kuitenkin onnistuneella projektilogistiikalla voidaan vaikuttaa läpimenoaikaan, kustannuksiin ja projektisuunnitelmassa pysymiseen. (Heijari 2015, 19–20.)

Oikea ajoittaminen on projektilogistiikan ydin, sillä tavaroiden tulee olla työmaalla juuri oikeaan aikaan. Lisäksi projektin aikana tavarat sekä määrät saattavat vaihdella nopeastikin alkuun budjetoidusta. (Heijari 2015, 21.) Kustannusten osalta ihanteellisinta olisi, jos tavarat saataisiin toimitettua juuri ajallaan tarpeeseen. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista käytännössä, sillä toimittamiseen on aina laskettava lisäpäiviä mahdollisien myöhästymisien varalta. Kuljetuksiin varattu useamman päivän lisäaika tulee yleensä edullisemmaksi varastoimalla tavaroita vastaanottopäässä, kun lähettää tavarat pikarahtina eteenpäin tiukalla aikataululla.

3 HINNOITTELU

Hinnoittelu on osa yrityksen johdon päätöksentekoa, eikä missään nimessä mikään erillinen toiminto. Hinnoitteluun vaikuttaa liiketoiminnan ja tarjotun palvelun luonne. Se on tilanne- ja aikasidonnaista luovaa strategista ja operatiivista toimintaa. Yrityksen hinnoittelustrategia on osa markkinointistrategiaa, joka puolestaan perustuu lähtökohtaisesti yrityksen liiketoimintastrategiaan. Palvelutuotteen hinnoittelu on osa yksittäisen tuotteen kehitysprojektia. (Sipilä 2003, 16.)

Kokonaismarkkinointistrategiassa hinnoittelun rooli on yhä tärkeämpi. Hinnan määräytymiseen vaikuttaa oleellisesti sen hetkinen kilpailu, ja usein juuri hinta on asiakkaalle kaikkein tärkein valintakriteeri. Hinnoittelulla on kaksi yleistä tavoitetta riippumatta siitä, onko myytävä tuote, palvelu vai molemmat yhdessä. Tavoitteena on saada tuote tai palvelu myytyä ja tuottaa siitä myyjälle rahavirta, joka on suurempi kuin tuottamisen kustannukset. (Viitala & Jylhä 2011, 119; Kulmala 2006, 1.)

Hinnoitteluun vaikuttavat kaksi tekijää: ulkoiset sekä sisäiset tekijät. Ulkoapäin hinnoittelua ohjaa kilpailu- sekä kysyntätilanne. Hinnoittelun sisäisiin tekijöihin vaikuttavat yrityksen tuotanto- ja markkinointikustannukset. Merkittävämmiin yrityksen sisäisiin tekijöihin vaikuttavat markkinoinnilliset sekä strategiset tavoitteet. Talusteoreettisen näkökulman mukaan hyödykkeen tai palvelun (p) tulee olla yhtä suuri tai pienempi kuin asiakkaan hyödykkeen hankkimisesta ja/tai käyttämisestä kokema ns. asiakasarvo (v). Kauppa ei synny, jos kyseinen ehto $p \leq v$ ei käy toteen. (Kulmala 2006, 1; Viitala & Jylhä 2011, 119.)

3.1 Palveluiden hinnoittelu

Palvelun hinnoittelu on huomattavasti haasteellisempaa kuin tuotteen. Käytännössä kuitenkin tavara sekä palvelu lähestyvät toisiaan; tavara on osa asiakkaalle tehtyä palvelutarjousta ja palvelu puolestaan pystytään

konkretisoimaan ja tuotteistamaan. Palvelun hinnoittelussa on kuitenkin omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttava oleellisesti hinnoitteluun:

- Asiakkaan on vaikea nähdä, mistä hän todella maksaa, sillä palvelut ovat aineettomia ja sen esittäminen on vaikeaa.
- Palveluiden keskenään vertaaminen on hankalaa, ja siksi myös niihin liittyvien hintojen vertailu tuottaa vaikeuksia.
- Palvelu syntyy yleensä palvelun asiakkaan ja palvelun tuottajan yhteisestä työsuorituksesta, joten siksi oikean hinnan määrittäminen etukäteen on vaikeaa. Saman palvelun laatuvaihtelut voivat olla palvelujen tuottajista riippuen erittäinkin suuret.
- Palvelun aineettomuus sekä laatuerot aiheuttavat sen, että palvelun maine ja palveluntuottajayrityksen imago muodostuvat keskeiseksi hinnoitteluperiaatteeksi. (Sipilä 2003, 19–20.)

Tässä opinnäytetyössä palvelulla tarkoitetaan palvelutuotetta eli koko kokonaisuutta, jota asiakkaalle päätetään tarjota. Siksi palvelutuote voi sisältää henkilöpalveluita, itsepalvelua, sähköisiä tai aineellisia osia, ideologioita ja muita aineettomia arvoja. Palvelutuote on se, mistä asiakas maksaa suoraan tai välillisesti. Toimialasta riippuen asiakkaista ja tuotteista käytetään erilaisia nimikkeitä ja myös palvelun hintaa ja maksua kutsutaan useilla nimillä. Nimitys, jota kyseisen palvelun hinnasta käytetään, on osa palvelutuotetta ja pitää suunnitella yhtenä osana palvelusuunnittelua. Nimikkeillä on merkittävä rooli asiakkaan sekä asiakkaan mielikuvien luomisessa että huomion suuntaamisessa. (Sipilä 2003, 20.)

Palvelun esittely ei ole helppoa, ja etenkin ensimmäistä kertaa palvelua ostavan on vaikea ymmärtää, mitä saa rahallensa vastineeksi. Evert Gummessonin sanojen mukaan ”palvelua ei voi hypistellä eikä pudottaa varpailleen”. Tämä sanonta kuvaa hyvin palvelun aineettomuudesta aiheutuvaa havainnollistamisongelmaa. (Sipilä 2003, 21.) Palvelun aineettomuus aiheuttaa haastetta sen toteen näyttämiseksi asiakkaalle esimerkiksi myyntitilanteessa. Palvelun aineettomuuden vuoksi yrityksen on haasteellista tuoda esille omalla palvelulla tuotettu lisäarvo asiakkaalleen. Jos palveluntuottajan hinta on

korkeampi kuin kilpailijan, on asiakas hankala saada ymmärtämään lisäarvopalveluista koituvaa korkeampaa hintaa, ja siksi ostamaan kyseinen palvelu korkeammalla hinnalla. Myös palveluiden vertaaminen keskenään on hankalaa sekä työlästä, joten asiakkaan huomio kiinnittyy ainoastaan helposti vertailtavissa olevaan hintaan. Tällainen ongelma tulee usein esille verrattaessa 3PL- ja 4PL-tarjoajaa.

Asiakas täytyy saada kokeilemaan palvelua esimerkiksi käyttämällä edullista hintaa houkuttimena. Myös muut asiakkaat voivat vakuuttaa uudelle asiakkaalle, että palvelu kannattaa todellakin ostaa. Palvelun hinnoittelun ja esittelyn helpottamiseksi palvelu voidaan konkretisoida kokonaiseksi palvelupaketiksi, jota voidaan räätälöidä lisäämällä tai poistamalla aineellisia osia. (Sipilä 2003, 21.)

3.2 Asiakkaan rooli palvelun hinnoittelussa

Palvelun tuottamiseen osallistuu myös asiakas itse. Asiakkaan työn osuus vaihtelee palveluittain ja useissa palveluissa se on selkeästi säädeltävissä. Yhdessä asiakkaan kanssa voidaan neuvotella, suorittavatko he jonkun osan itse vai haluavatko he kokonaispalvelua ja minkälaista palvelun laatua he odottavat. Omatoimiselle asiakkaalle pystytään palveluita tarjoamaan merkittävästi alhaisemmalla hinnalla. (Sipilä 2003, 22–23.)

Itsepalvelun kasvattaminen saattaa olla vakiintuneiden palveluiden alueella ratkaiseva keino palvelun tuottajalla lisätä sen kannattavuutta, jos markkinahintaa ei pystytä vaikuttamaan. Itsepalvelupaketti on usein helpommin hallittavissa kuin pidemmälle menevä yhteistyöpaketti. Kun asiakkaan oman työn osuus on suurta, vaikuttaa se vaihtelevasti lopputuloksen laatuun ja kustannuksiin. Asiakas saattaa olla osaava ja systemaattinen, mutta toisaalta myös hidas ja osaamaton, ja hän saattaa soitella perään. Vaativissa asiantuntijapalveluissa asiakkaan rooli korostuu entisestään. Kiinteähintaisen projektin kannattavuuden tuhoaa usein asiakkaan virheellisesti arvioitu toimintatapa ja osaaminen. Kiinteästi sovitun projektin hinnassa on otettu tuottajan omalle vastuulle asioita, joissa asiakkaan oma toimintatapa vaikuttaa

merkittävästi työn etenemiseen. Esimerkiksi kiinteähintainen projekti voi muuttua kannattamattomaksi jo sillä, että asiakas haluaa useita kokouksia kauas omalle paikkakunnalleen. (Sipilä 2003, 23.)

Palvelut ovat usein erittäin henkilösidonaisia, jolloin palvelun laatu riippuu siitä kuka palvelusuorituksen tekee. Tästä seuraa tilanne, jossa monet asiakkaat haluavat juuri tietyn henkilön palveluita ja henkilön työkapasiteetti kuormittuu. Palvelutuote voi olla määrittelyltään sama kuin mihin muutkin työntekijät pystyvät. Ero tulee todellisuudessa laatueroista tai laatumielikuvissa. (Sipilä 2003, 23.)

3.3 Yleisimmät hinnoitteluperiaatteet

Palvelu voidaan hinnoitella useilla erityyppisillä tavoilla. Jokainen vaihtoehto tunnustellaan yrityskohtaisesti sopivaksi ja räätälöidään yrityksen ja asiakkaan tarpeen mukaan.

- 1. Aikaperusteinen tai resurssin käyttöön perustuva hinnoittelu.** Tämä on tyypillinen tapa hinnoitella resurssivaatimuksiltaan vaikeasti ennustettavia tai laadultaan standardoituneiden palvelusuoritteita. Tuntiperusteista hinnoittelua voidaan käyttää esimerkiksi konsultoinnissa. Ongelmaksi nousee kyseisen työn keston ennalta arvioiminen, mikäli aikaa ei ole etukäteen sovittu.
- 2. Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu.** Menetelmää käytetään selkeästi määriteltyjen kokonaisuuksien hinnoittelussa. Hinnoitteluun liittyy sopiminen aikataulusta, eli esimerkiksi projekti voi maksaa enemmän jos aikataulu on erittäin nopea. Työn suorittamisen tehokkuus on palvelutarjoajan vastuulla.
- 3. Palvelutasohinnoittelu.** Menetelmässä asiakas maksaa vakiomuotoisesta palvelusta sen mukaa, miten standardoidusti ja korkealaatuisesti palvelua tuotetaan. Tämän hinnoittelun edellytyksenä on palvelutason toteuman mittaaminen.
- 4. Ominaisuus- tai liitännäishinnoittelu.** Menetelmä perustuu siihen, että asiakas voi koota palvelun eri osista, jolloin jokaisella osalla on eri hinta.

Tällainen menetelmä toimii esimerkiksi ohjelmistojen tai vakuutusten kanssa, jotka rakennetaan tarpeen mukaan. Liitännäishinnoittelussa käytetään joko edullista perushintaa, jolla pyritään saamaan paljon asiakkaita tai edullisten lisäominaisuuksien avulla pyritään lisäämään myyntiä asiakaskohtaisesti.

5. **Saatavuushinnoittelu.** Hinnoittelu perustuu asiakkaan mahdollisuuteen käyttää jotain palvelua tarpeen tullen. Tällä hinnoittelulla palveluntuottaja voi kohdistaa palvelusta aiheutuvat kustannukset palvelua todella haluavan kustannettavaksi. Toisaalta palveluntuottaja voi myös mitoittaa resurssinsa sen mukaan, kuinka moni todella aikoo käyttää palvelua. Kyseistä saatavuushinnoittelu voidaan yhdistää palvelutasohinnoitteluun. Tällöin asiakas voi päättää myös palvelun tasosta kun käyttää sitä.
6. **Kysyntäperustainen kapasiteettihinnoittelu.** Hinnoittelumenetelmässä asiakkaalle annetaan valta valita palvelulle eri hinta riippuen asiakkaan halusta käyttää palvelua. Tällainen hintavaihtelu saadaan aikaan jo sillä, tuotetaanko palvelua illalla, viikonloppuna vai keskellä arkipäivää. (Kulmala 2006, 5–7.)

Arvoperusteinen hinnoittelu

Arvoperusteinen hinnoittelu on melko uusi muihin malleihin verrattuna. Menetelmä perustuu hinnoittelutapaan, jossa tuottaja pyrkii selvittämään minkä arvoiseksi asiakas kokee kyseisen palvelun arvon, ja hinnoittelee sen tämän tiedon mukaisesti. Markkinaperusteisesta hinnoittelusta menetelmä eroaa sillä, ettei hinnoiteltavalle palvelulle ole markkinaverrokkeja, eli yleistä hintatasoa ei tunneta. Tällaiseen tilanteeseen päädytään esimerkiksi hinnoiteltaessa täysin uutta projektia. (Kulmala 2006, 7.)

3.4 Maksuehdon merkitys

Maksuehto on tärkeä osa hinnoittelua, joten se tulee ottaa huomioon heti alusta alkaen. Maksuehtopäätöksellä tarkoitetaan annettuja rahallisia etuja asiakkaalle,

kuten alennukset sekä maksuajan myöntäminen. (Viitala & Jylhä 2011, 119.) Maksuehdon merkitys vaikuttaa suoraan yrityksen rahavirtaan. Palvelua tuotetaan asiakkaalle toimeksiantona ja lopuksi laskutetaan. Yritys saattaa ostaa palvelun itse ulkopuoliselta toimijalta ja myy sen eteenpäin asiakkaalle. Yritys joutuu usein maksamaan ulkopuolisen palvelun hyvin nopeasti, mutta laskutus eteenpäin venyy laskutussopimuksesta riippuen ja lisäksi tulevat myös laskun maksuehdot. Esimerkiksi yritys ostaa ulkopuoliselta kuljetuksen ja tuottaa sen asiakkaalle. Kuljetusyhtiö laskuttaa yritykseltä heidän asiakkaalleen ajatun rahdin saman tien. Yritys on kuitenkin sopinut asiakkaan kanssa, että laskutus tapahtuu vain joka toinen viikko. Tämän takia kuljetusyhtiön lasku saatetaan laskuttaa eteenpäin vasta viikkojenkin kuluttua. Kun lasku lopulta lähtee asiakkaalle, on asiakkaan maksuehto 14 päivää. Maksun saaminen lykkäytyy jälleen pari viikkoa. Useat pitkät saatavat ja suuret summat ovat erittäin haastavia yrityksen rahavirralla. Tämän takia yrityksen tulisi tavoitella aktiivista laskutusta ja lyhyitä maksuaikoja, jottei kassatilanne päätyisi jatkuvasti miinuksen puolelle.

3.5 Kuljetusten hinnoittelu ja sen haasteet

Säännöllisten rahtihintojen antamista asiakkaalle on hankalaa riippumatta kuljetusmuodosta. Rahtien hinnat muuttuvat kuljetustavasta riippumatta jopa merkittävästi viikkojen aikana. Maantiekuljetuksissa rahtihintojen muutokset kuukausitasolla ovat kaikkein minimaalisimmat. Erot kuukausittain aiheutuvat kuljetusyhtiöiden sen hetkisestä polttoainelisästä. Lentorahtien hintoihin vaikuttaa kriittisesti lähetyksen mitat. Jo pienet mittojen muutokset saattavat nostaa hintaa, sillä lentorahdissa kustannukset lasketaan tarkasti sen hetkisen kapasiteetin mukaan. Myös yleisesti ottaen lentorahti on arvokas kuljetusvaihtoehto.

Merirahdin hintaan vaikuttaa ratkaisevasti sen hetkinen kysyntä ja tarjonta maailmalla. Hinnan viikoittaiset muutokset ovat kaikkein merkittävimmät juuri merirahdissa eikä sen ostajalla ole minkäänlaista vaikutusvaltaa sen hinnan vaihteluihin.

3.5.1 Maantiekuljetukset

Rahtihinnan keskeisimpinä vaikuttajina ovat matkan pituus, rahditusperuste, asiakkuus, mahdolliset lisäpalvelut sekä polttoainelisa. Lisäpalveluita rahtihintaan ovat esimerkiksi tietty lämpötila, jakelun tarkka ajankohta, terminaalikäsitteily sekä mahdollisen apumiehen käyttö. Rahditusperusteina käytetään lähetyksen todellista painoa, tilavuuspainoa, lavapainoa, lavametripainoa tai pituuskerroinpainoa. Laskennallinen rahdituspaino määritellään vasta silloin, jos todellista painoa ei voida käyttää rahdituspainona. Tällaisessa tilanteessa paino ei ole lähetyksen tilavuuden takia järkevä hinnoitteluperuste. (Logistiikan maailma 2015.)

Rekkarahdin hintojen vaihteluihin vaikuttaa sen hetkinen polttoainelisa. Polttoainelisa perustuu kyseisen hetken polttoaineen hintaa ja sen suuruus vaihtelee eri maiden välillä jopa suuria määriä. Jos polttoaineen hinta on korkealla, vaikuttaa se suoraan korottavasti myös polttoainelisaan osuuteen, joka puolestaan nostaa rahdin hintaa. Polttoainelisan lisäksi rahtihintaa lasketaan rikkilisa sekä polttoainevero, jotka usein sisällytetään polttoainelisästä poiketen rahtihintaan.

	2015 07.07	2015 07.08	2015 07.09	2015 07.10	2015 07.11
Manner-Eurooppa	47,5%	45,8%	43,1%	43,1%	43,1%
Keskinen Itä-Eurooppa	47,5%	45,8%	43,1%	43,1%	43,1%
Ruotsi ja Norja	35,9%	34,4%	32,4%	32,4%	32,4%
Tanska	47,2%	45,4%	42,4%	42,4%	42,4%
Baltia (EE LV LT)	33,0%	32,2%	30,9%	30,9%	30,9%
Valko-venäjä ja Ukraina	33,0%	32,2%	30,9%	30,9%	30,9%
GB & IE	43,8%	42,1%	38,7%	38,7%	38,7%
Venäjä	16,1%	16,1%	16,1%	16,1%	16,1%

Kuva 4. Polttoainelisan kuukausittainen vaihtelu eri alueilla (DHL Suomi, 2015).

MARPOL- lisät

Kansainvälisiin maantiekuljetuksien kohonneisiin hintoihin Suomesta/Suomeen vaikutti vuonna 2015 alussa voimaan astunut EU:n rikkidirektiivi, jonka myötä varustamoiden polttoainekustannukset nousivat. Varustamot velottavat kustannusten nousun edelleen kuljetusyhtiöiltä joko erillisenä MARPOL-lisänä tai osana polttoainelisää. (DHL Suomi, 2015.)

3.5.2 Lentorahti

Lentorahdin hinta perustuu joko lähetyksen brutto- tai tilavuuspainoon. Tilavuuspaino lasketaan jakamalla lähetyksen kuutiosenttimetrimäärä 6000:lla, eli $6\text{dm}^3 = 1\text{kg}$ ja $1\text{m}^3 = \text{n. } 167\text{kg}$. Rahti hinnoitellaan tilavuuspainon mukanaan, jos bruttopaino on pienempi kuin laskettu tilavuuspaino. Lentorahdin veloitusperuste on pääsääntöisesti kg-pohjainen, josta kg-hinta tippuu painoluokan nousun mukaan. (Finnair 2015; Logistiikan maailma 2015.)

Minimi	-45kg	+45kg	+100kg	+250kg	+300kg	+500kg	+1000kg
60,00	3,00	2,00	1,00	0,90	0,80	0,70	0,60

Kuva 5. Lentorahdin perinteinen standardi esimerkkihinnoilla (Logistiikan maailma 2015).

Lentorahdin hintaan vaikuttaa niin merkittävästi kysynnän ja tarjonnan suhde, että jopa kuljetusetäisyys jää pienemmäksi hintatekijäksi. Lentorahdin kustannusten muodostumiseen vaikuttaa oleellisesti myös lennon reititys: ns. suora lento on kustannuksiltaan huomattavasti korkeampi kuin reitti, jossa välilaskuja saattaa olla useampi. Reittivalintaan puolestaan vaikuttaa haluttu toimitusnopeus. (Logistiikan maailma 2015.)

Lähetyksen sisältö saattaa edellyttää erikoiskäsittelyä tai – olosuhteita, joten myös tällä on suora vaikutus kuljetuskustannuksiin. Erityisen huomioitavaa rahtihinnassa on huolitsijan ostovoiman merkitys. (Logistiikan maailma 2015.) Lentorahti on ainut kuljetusmuodoista, jossa huolitsijan tunnettavuudella on

rahallista merkitystä hintaan. Esimerkiksi Yhdysvaltoihin vietäessä halutaan tietää vastaanottaja tarkasti. Jos vastaanottaja on tunnettu toimia Yhdysvalloissa, laskee se kuljetuskustannuksia kotimaiselle asiakkaalle.

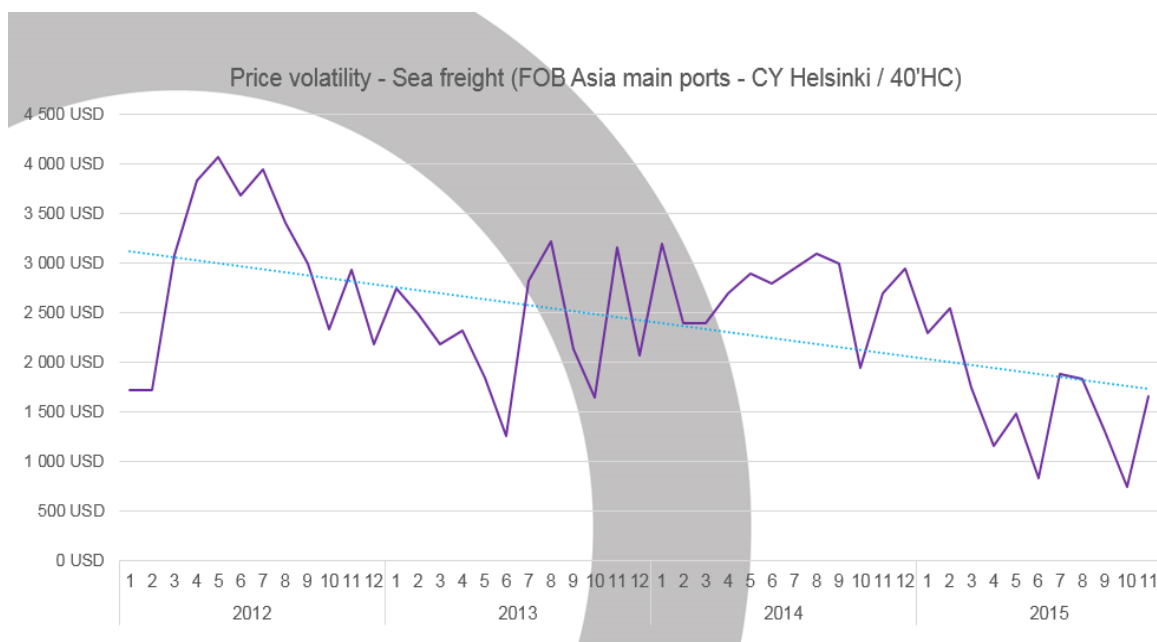
3.5.3 Merirahti

Yksittäinen matkarahtaus hinnoitellaan perinteisesti tonniperusteisesti, jonka kustannusten jaot riippuvat sovitusta kauppaehdosta. CIF- tai CFR-kauppaehdoilla myyjä vastaa kuljetuskustannuksista tiettyyn satamaan lastivakuutuksen kanssa tai ilman. FOB- tai FAS- kauppaehdoissa myyjää toimittaa tavarán alukseen tai aluksen viereen laiturille, jonka jälkeen kustannukset siirtyvät ostajalle. (Logistiikan maailma 2015.)

Merirahdin hinta määräytyy sen hetkisen markkinatilanteen mukaan. Hintataso riippuu päivittäisestä markkinatilanteesta alueittain. Tonniston kysynnän sekä tarjonnan tasapaino eli käytännössä sen puute, ohjaavat hintatasoa. Rahti kuitenkin sisältää laivan kaikki kustannukset, ellei toisin ole mainittu. Kustannuslaskenta perustuu kulujen lisäksi myös matkan pituuteen sekä ajankäyttöön. (Logistiikan maailma 2015.) Kuitenkin merirahtitarjouksissa tyypillisesti erotellaan pelkkä merirahti ja ilmoitetaan sen lisäksi päälle laskettavat lisät, jotta saadaan merirahdin lopullinen kustannus. Nämä lisät ovat muun muassa erilaisia satamakuluja sekä lähtö- että tulopäässä ja itse kuljetuksen omia turvallisuus sekä polttoainekustannuksia.

Merirahdit voidaan laskea konttityypeittäin, jolloin konttien painoilla ei ole merkitystä kun ainoastaan satamamaksuissa. Konttityyppien saatavuus riippuu täysin markkinatilanteesta eikä oman kontin käyttäminen vähennä merirahdin kuluja. Pääsääntöisesti merirahtihinta sisältää siis kontin vuokrauksen ja sovitusti sen laina-ajat sekä lähtö- että saapumispäässä. Toisin kun muita kuljetusmuotoja, merirahtien hintoihin vaikuttaa erityisen merkittävästi markkinatilanne kuukausittain. Merirahtien hinnoittelussa on selkeä linja, että kuukauden alussa hinnat ovat huomattavasti korkeammat kuin ne kuun lopussa ovat. Hinnoissa on havaittavissa jopa useiden tuhansien eurojen muutoksia.

Tällaisten hintamuutosten taustalla on tämän hetkinen erittäin runsas laivatila etenkin Kaukoidän tuonnissa Eurooppaan (ks. kuva 5).



Kuva 6. 40'HC kontin merirahtien muutokset kuukausittain Aasiasta Suomeen (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 1.12.2015).

Stabiilia merirahtihintaa on vaikea määrittää jatkuvien muutosten takia. Viikoittaiset merirahtien hinnan muutokset vaikeuttavat hinnoittelua pitkälle ajalle. Tyypillisesti varustamot tarjoavat hintoja viikkotasolla, mutta toisinaan on mahdollista saada hinnat kuukauden loppuun. Kuukauden alussa hinnat ovat huomattavasti korkeammat kuin kuun lopussa, sillä kuun alusta varustamot kartoittavat kysyntään, jonka pohjalta laskua tapahtuu kuun loppuun mennessä (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 1.12.2015).

Merirahtihintoihin vaikuttavat kuljetusetäisyys, kuljetusyhteys, skaalaetu, kuljetettavan tavaran arvo sekä tyyppi ja etenkin kaupan tasapaino ja kilpailu. Kun kuljetuksia on vähän, on mahdollista saada laskettua rahtihintaa, jotta laiva saadaan paremmin täyteen. (Hoffmann & Kumar 2010, 44–45.) Ainoastaan kaupan tasapaino vaikuttaa hinnan muutoksiin, jos kyseessä on samantyyppistä ja -arvoista tavaraa. Jos projektin aikana tavaran arvo, paino ja määrät vaihtelevat suuresti, saattaa merirahdin arvo vaihdella myös sen mukaisesti (Hoffmann & Kumar 2010, 44–45).

4 ANSAINTAMALLIT

Erilaisten ansaintalogiikoiden periaatteena voi olla joko suora voiton tuottaminen tai strategisen päätoiminnon tukeminen. Ansaintalogiikan avulla pystytään kuvaamaan mistä voittoa todellisuudessa tulee. Se voi olla joko itse myynti tai sen ympärille rakennetut palvelut sekä tuotteet. (Nieminen 2009, 4.)

Asiakkaan veloitus hinnalla tulee korvata työntekijän, vero-, sosiaali-, opetus-työväline-, toimitila- ja jopa mahdolliset irtisanomiskustannukset. Kaikkiin töihin kuuluu myös erilaisia työn valmistelu, aloitus- ja lopetuskustannuksia, jotka saattavat helposti unohtua. Asiakkaan tulee maksaa tuotehinnasta sekä laskutukseen kuuluva aika että mahdolliseen perintään menevä aika. Entistä hankalampaa voi olla asiakkaan ymmärtää, että maksuillaan hän saattaa rahoittaa esimerkiksi henkilökunnan osaamisen säilyttämistä. (Sipilä 2003, 46.)

Ansaintamalleja voidaan kehittää ja räätälöidä palveluntarjoajan sekä asiakkaan vaatimusten mukaan. Välttämättä perinteistä kaavaa noudattava kateprosenttihinnoittelu ei toimi kaikissa tilanteissa. Tällöin tulee ottaa huomioon molempien osapuolten tarpeet ja tavoitteet sekä rakentaa yhdessä osapuolia tyydyttävä yhteistyömalli. Palvelun tarjoajan tarkoituksena ei ole ”kyniä asiakasta” mahdollisimman korkeaa ansiota tavoiteltaessa eikä puolestaan asiakkaan päämääränä ole saada palvelun tarjoajaa tuottamaan sitä täysin ilmaiseksi. Molempien osapuolien tulee arvostaa toistensa liiketoimintaa ja kannattavalla yhteistyöllä auttaa toisiaan kehittymään. Hinta ei siis saa olla ainut tarkasteltava kriteeri yhteistyön ansaintamallia sovittaessa.

4.1 Nykyiset mallit

Tällä hetkellä Wiima Logistics Oy:n ansaintamallit keskittyvät lähinnä kahteen hyödynnettävään malliin: kateprosenttiin ja kuukausimaksuun. Kateprosentti on malleista yleisempi, joten mallia hyödynnetään useimmilla asiakkaista. Kateprosenttimallissa kuljetuksen ostohintaa lisätään asiakaskohtaisesti sovittu prosentuaalinen kate. Kateprosentti lisätään jokaiseen tuotettuun palveluun

yksittäin, jolloin voidaan puhua keikkakohtaisesta hinnoittelusta. Kuukausimaksumalli puolestaan on käytössä osalla asiakkaista. Malli pohjautuu asiakkaan aikaansaamaan työmäärään Wiima Logistics Oy:lle. Työmäärää määriteltäessä otetaan huomioon mm. yleis-, palkka- sekä katekustannukset. Kuukausimalli laskutetaan nimensä mukaisesti säännöllisesti asiakkaalta kerran kuukaudessa, riippumatta kyseisenä kuukautena tuotettujen palveluiden määrästä. (Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 26.11.2015.)

Palvelut on hinnoiteltu kattamaan henkilöstökulut sekä tekemään tuottoa. Wiima Logistics Oy:n toiminta perustuu logistiikan ulkoistamiseen, joten asiakassuhteesta riippuen Wiima Logistics Oy ostaa logistiikkapalvelun kolmannelta osapuolelta, kuten kuljetuksen. Edelleen asiakkaalta Wiima Logistics Oy laskuttaa kuljetustilaukseen käytetyn työmäärän. Jotta toiminta olisi kannattavaa, tulee asiakkaalta veloittaa enemmän, kun työ itsessään on Wiima Logistics Oy:lle aiheuttanut kuluja.

4.1.1 Kateprosenttihinnoittelu

Kateansainta on yksi ns. palvelun suorista ansaintalogiikoista, jossa työmäärään lisätään välilliset kulut sekä haluttu kate. Näin saadaan aikaan asiakkaalle tarjottava palvelun hinta. Kuukausimaksu puolestaan on lupaukseen perustuva ansaintalogiikka. (Nieminen 2009, 4.)

Kateprosenttihinnoittelu perustuu kustannuspohjaiseen hinnoitteluun. Kustannuspohjainen hinnoittelu perustuu puolestaan tuotteen kehittämiskustannusten suuruuteen. Mallissa valitaan sopiva kate tuotteen myyntihinnalle, joka perustuu sen kehittämis- ja myyntikustannuksiin. Mallin ongelmana on, ettei hintaa voida määritellä etukäteen, sillä yksikkökustannukset vaihtelevat volyymin ja kuljetustavan mukaan. (HIMA 2005, 35.)

Katetuoton laskemiseen käytetään arvolisänverottomia hintoja, sillä arvolisäverot ovat yritykselle läpimenoerä, jonka kuluttaja maksaa ja myyjä tilittää valtiolle (Saaranen ym. 2010, 29). Kate lasketaan prosentteina loppuhinnasta, jonka

suuruus on sovittu tapaus tai asiakaskohtaisesti. Tuotteen katteellinen hinta saadaan laskettua seuraavalla kaavalla:

$$\text{Myyntihinta (Ilman ALV)} = 100 * \text{välittömät kustannukset} \div (100 - \text{kate \%})$$

Tässä mallissa nousee esille erityisesti minimiveloituksen merkitys. Monilla asiantuntijapalveluita tarjoavilla on ongelmana ns. pienet työt, joita vakioasiakkaat pyytävät mutta joita on erittäin vaikea saada kannattavaksi. Tuotteistamisella saadaan rakennettua esimerkiksi pieniä palvelukokonaisuuksia jotka tehdään siten, että ne ovat kannattavia. (Anttila 1999, 187.) Esimerkiksi 10 % kate 100 euron rahdista on huomattavasti pienempi tuotto kun 10 % kate 1000 euron rahdista. Tämän takia pelkkä kateprosentti ei ole käytännöllinen malli, vaan tueksi kannattaa sopia minimisumma.

4.1.2 Kuukausimaksu

Kuukausimaksu on lupaukseen perustuva ansaintalogiikka, joka perustuu edelleen asiakaskohtaisesti laskettuun työmäärään. Työmäärä puolestaan perustuu aikaisemmin mainittuun palkkakustannukseen, mutta myös yleis- sekä katekustannuksiin. Palkkakustannukset kuukausimaksu-mallissa eivät välttämättä pohjaudu suoraan laskentakaavaan, vaan ne suhteutetaan kuukauden maksuun sitä mukaan, montako tuntia työntekijältä/työntekijöiltä menee asiakkaan palveluiden tuottamiseen. (Nieminen 2009, 4; Wiima Logistics Oy, henkilökohtainen tiedonanto 26.11.2015.)

Käytännössä palveluiden veloitushinta tulisi olla 2,5–5-ertainen henkilön bruttopalkkaan nähden, jotta palvelutyöpaikka olisi kannattava. Kertoimien suuruus suhteutetaan henkilöstön koulutustasoon. Kertoimet ovat suuria, jos henkilöstö on pitkälle koulutettua, työ vaatii kalliita välineitä ja tiloja tai kehityskustannukset ja riskit ovat suuria. Palvelutyöntekijät eivät tiedosta, että 2 000 euron kuukausipalkkaa kohden heidän tulisi osoittaa 6 000–8 000 euron

myyntikatetta työnantajalleen kuukausittain, jotta työpaikka olisi ansaittu. (Sipilä 2003, 46.)

Kuukausimaksu on riippumaton laskutusaikana toteutuneesta työmäärästä. Kuukausittain laskutettava summa pysyy samana, oli palveluita tuotettu laskutusaikana ainoastaan yksi tai jopa useita kymmeniä. Tällöin kuukausimaksu lasketaan keskiarvolla toteutuneista palveluista. Kiinteä kuukausimaksu turvaa kuukausittaiset vaihtelut ja on etenkin palvelun tarjoajan kannalta hyvin turvallinen ansaintamalli. Asiakkaan suunnalta malli saattaa olla jopa hyvin kohtalokas. Monivuotinen sopimus ja asiakkaan hiljentynyt kysyntä aiheuttavat suuria kustannuseriä kuukaudessa vaikka tulot eivät riittäisi kattamaan tätä. Kuitenkin on huomioitava, että myös päinvastainen tilanne on hyvin mahdollinen.

4.1.3 Projektihinnoittelu

Kiinteästi sovittu projektihinta on molemmille osapuolille helpointa. Tällöin jatkuva tuntien sekä kustannusten lisääntymisten seuraaminen helpottavat. Kiinteällä projektihinnalla ohjataan asiantuntijoita sekä myös asiakasta toimimaan tuottavammin, eikä seuraamaan ainoastaan tehtyjä tunteja. Kun projektille voidaan sopia kiinteä hinta, voidaan hinnoittelua kutsua pakettihinnoitteluksi. Pakettihinnoittelu kertoo asiakkaalle selkeästi, mitä projekti tulee maksamaan ja palvelun tarjoaja tietää, mitä tehtäviä projektiin kuuluu. Tämä malli sopii ainoastaan pienien toimeksiantojen hinnoitteluun, eikä toimi suuremmissa projekteissa. (Sipilä 1998, 96; Rope 2006, 121–122.)

Täysin pilkotussa hinnoittelussa voidaan jokaiselle projektin työvaiheelle määritellä oma hintansa. Tämä vaatii palvelun tarjoajalta ennakkosuunnittelua sekä työn vaiheistamista. Pilkotulla hinnoittelumallilla mahdollistetaan perustelut suuremmallekin hinnalle. Projektin työvaiheiden pilkkominen kertoo asiakkaalle koko projektiin tarvittavan työmäärän laajuuden, jolloin asiakas saadaan hyväksymään korkeampi hinta, kuin mitä kiinteällä hinnoittelulla mahdollistettaisiin. (Sipilä 1998, 96–97; Rope 2006, 121–122, 124.)

Yhdistelmähinnoittelusta voidaan puhua silloin, kun tiettyyn ydintuotteeseen lisätään projektin laajentuessa asiakkaan toiveesta palveluita. Yhdistelmähinnoittelu on pilkotun hinnoittelumallin sekä pakettihinnoittelun välimuoto. (Rope 2006, 124.) Logistiikan projektihinnoittelussa aikaisemmin mainitut mallit ovat haasteellisia toteuttaa suoraan. Logistiikan projektihinnoittelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon kuljetusmuotojen hintojen vaihtelut, eikä tarjousta voida tällöin laskea ainoastaan työntekijän palvelun kustannusten pohjalta. Projektihinnoittelussa tulee huomioida kaikki muutokset kattavasti, ja sopia selkeästi kaikkien kulujen jakautuminen. Kiinteän projektihinnan antaminen on mahdollista ainoastaan silloin, jos kuljetusmäärät ja muodot ovat selkeästi ja pysyvästi pystytty havainnollistamaan.

4.2 Uudet mallit

Tässä opinnäytetyössä termillä *uudet mallit* tarkoitetaan ansaintamalleja, jotka eivät ole käytössä Wiima Logistics Oy:ssä. Esille tulevat mallit eivät ole siis yleisellä tasolla uusia, vaan muilla yrityksillä jo käytössä olevia.

4.2.1 KPI-indeksiin perustuva palkkio

KPI – indekseihin perustuvassa palkkiossa nousee esille palvelun tarjoajan sekä asiakkaan yhteinen sopimus hankittavasta palvelusta. Usein asiakkaan kanssa näissä tilanteissa puhutaan palvelutasosopimuksesta (*service level agreement*) vaikka viisaampaa olisi keskittyä palvelun sisällön sopimiseen. Tarkoituksena on, että yhdessä dokumentoidaan mitä tarvitaan, mitä palveluntarjoajalta odotetaan, miten sitä mitataan, miten onnistumista palkitaan tai epäonnistumista sanktioidaan, miten ongelmat ratkaistaan ja niin edelleen. Näin ollen avainmittareiden (KPI) määrittely on keskeinen osa sopimusta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 221.)

KPI (*key performance indicator*) eli kriittiset menestystekijät tai avainmittarit, johdetaan edellä mainitusti tavoitteista. Avainmittarit ovat asia, joiden

toteuttamisessa on ehdottomasti onnistuttava vision ja tahtotilan saavuttamiseksi. Avainmittarien tulee olla strategisesti tärkeitä sekä niihin tulee pystyä vaikuttamaan. Erityisen tärkeää on pitää huolta siitä, että palvelun tavoitteet sekä avainmittarit määritellään ja ennen kaikkea ymmärretään molemmissa organisaatioissa samalla tavalla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 371–372, 222.)

KPI-indekseihin perustuvan ansaintamallin ajatus perustuu sovittujen mittareiden tavoitteiden mukaan. Jos KPI-indeksissä päästään mittarin tavoiteltuun tulokseen, maksetaan palvelun tarjoajalle sovittu korvaus. Jos puolestaan mittarit ylittyvät, eikä tavoiteltuun tulokseen päästä, on palkkio huomattavasti pienempi tai ääritapauksessa ei juuri mitään. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Wiima Logistics Oy:ssä seurataan asiakkaan toiveiden mukaan KPI-indeksejä ja niitä todennetaan erilaisilla raporteilla. KPI-indeksien hyödyntäminen pidemmälle olisi yrityksen puolesta hyvinkin mahdollinen vaihtoehto. Kuitenkin mittareiden tulee olla sellaiset, että ne voidaan todentaa rahalliseksi korvaukseksi.

4.2.2 Asiantuntijaresurssin vuokraaminen

4PL-palvelun tarjoaja toimii avoimesti ja rehellisesti asiakkaan välillä. Tällöin asiakkaan tietoon tulevat kaikki 4PL-palveluntarjoajan sopimat hinnat kustakin kustannuserästä. 4PL-palveluntarjoaja ostaa esimerkiksi rahdin normaaliin tapaan kuljetusyhtiöltä, mutta sen sijaan, että palveluntarjoaja käsittelisi laskut, menevät ne suoraan asiakkaalle.

Asiakas kirjaa laskun järjestelmään, jonne 4PL-palvelun tarjoajalla on pääsyoikeus hintojen oikeellisuuden tarkastamiseksi. Palveluntarjoajan tarkastettua hinnat sovituiksi, hyväksyy asiakas ne maksuun. (Leafhill Solutions Oy, henkilökohtainen tiedonanto 9.3.2016.)

Koska laskujen käsittely siirtyy asiakkaalle, ei tästä veloiteta enää ns. keikkakohtaista katetta. Kate vaihtuu henkilöstöresurssin kustannukseksi, joka

veloitetaan asiakkaalta kuukausittain. Tämä henkilöstöressin hinta on sovittu asiakkaan henkilöstötarpeen mukaan kattamaan palveluntarjoajan henkilöstökulut. Henkilöstö ikään kuin vuokrataan täysin asiakkaan käyttöön.

5 GAIN SHARING- MALLI

Gain sharing on ansaintamalli, jossa tavoitteena on aikaansaada säästöä asiakkaalle ja sen pohjalta saada korvaus tehdystä työstä. Gain sharing- malli ei ole yleisesti tunnetuin ansaintamalli logistiikassa, mutta esimerkiksi varastoinnissa se on jo hieman tunnetumpi (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Gain sharing- mallin toteuttamiseksi tarvitaan koko toimitusketjun hallintaa, minkä takia se ei sovellu suoranaiseen huolintapalveluun. Huolinnassa tarkoituksena on maksimoida voitto suurilla volyymeillä, kun gain sharing- mallissa tavoite on päinvastainen. Jotta saadaan aikaan tarpeeksi suurta säästöä, täytyy kyseisen toiminnan olla myös tarpeeksi suurta. Suomi maana on hyvin haasteellinen tämän mallin toteuttamiselle, sillä yritykset ovat pieniä ja pienivolyymisia. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

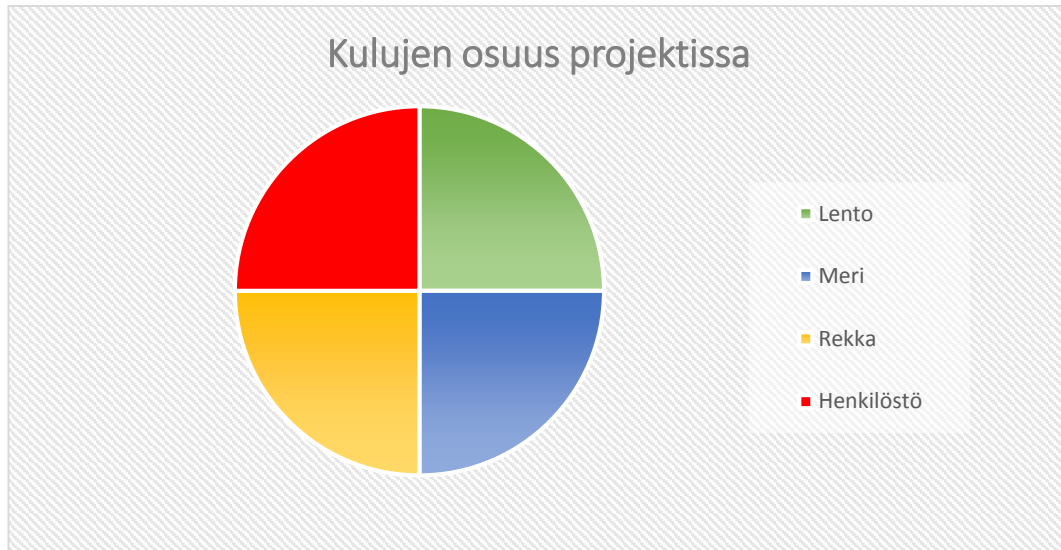
Gain sharing- mallia voidaan hyödyntää sekä pitkäaikaisessa asiakassuhteessa kun lyhyessä projektissakin. Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa hyödynnetään sekä projektikohtaista että reittikohtaista mallia. Reittikohtaisessa liikenteessä kuljetuskustannuksia hallitaan koko ajan ja niiden kehitystä seurataan vuosittain. Kehityksessä tulee ottaa huomioon mm. markkinamuutokset sekä muut mahdolliset tulosalueet. Mallin hyödynnettävästä reitistä tai projektista riippuen, aikaansaatua säästöä voidaan tarkastella joko rahti kohtaisesti, neljännes vuosittain tai vasta projektin päätteeksi. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.) Pitkän aikavälin tuloksen tarkastelemisen haittapuolena on resurssien sitominen ilman rahallista korvausta. Jos säästön toteutumista tarkastellaan kerran vuodessa, sitoutuu palvelun tarjoajan rahaa paljon palvelun tuottamiseen ennen korvausten saamista. Palvelun tarjoajalla tulee olla erittäin vakaa taloudellinen pohja, jotta kerran vuodessa saatu korvaus kattaa kaiken. Tämän takia lyhemmät tarkasteluvälit olisivat palvelun tarjoajan kannalta suotuisimmat kuten myös asiakkaan kannaltakin. Maksettava summa pysyisi kohtuullisempina lyhempien tarkasteluvälien ansioista, eikä tällöin vuoden loppuun kohdistuisi yhtä valtavaa kustannuserähuippua.

5.1 Toimintaperiaate

Gain sharing- malli pohjautuu edellä mainitusti aikaansaatuun säästöön. Mallissa lasketaan jonkun toiminnan kustannukset vuosi tasolla. Tämä voi olla esimerkiksi koko toimitusketju tai yksittäinen projekti.

Tärkeintä on tiedostaa kyseisen toiminnan aiheuttamat kulut, kuten logistiikkakulut. Ilman kulujen tiedostamista ei voida verrata lukuja tulevaan. Toiminnan kuluissa on huomioitava kaikki mahdolliset tekijät sekä laskea ne auki. Laskelmien avulla täytyy pystyä osoittamaan, että potentiaalia onnistumiseen on olemassa. Jos laskelmista havaitaan, että työn kustannukset ovat suuremmat kuin itselle saatava korvaus, on malliin turha lähteä mukaan. Esimerkiksi 10 % säästö on korvauksena merkittävästi erisuuruinen, jos yrityksen logistiikkakulut ovat miljoona euroa, kun ne voisivat olla 100 miljoonaa euroa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

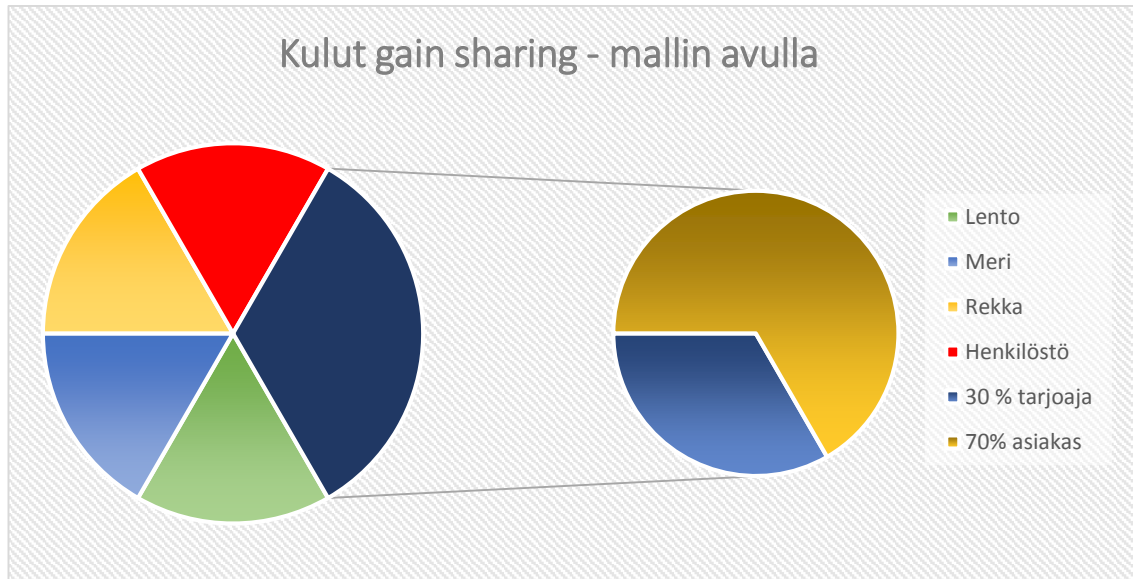
Gain sharing- mallia on helpoin hahmottaa projektin avulla. Projekti budjetoidaan suunniteltujen rahtien, ajan sekä resurssien mukaan. Säännöllisessä liikenteessä budjetointi tehdään edellisen vuoden toteutuneen liikenteen mukaan, jos muutoksia ei ole havaittavissa. Jos muutokset ovat mahdollisia, tulee nämä myös ottaa budjetoinnissa huomioon. Kuvassa 6 havainnollistetaan projektissa toteutuvia eri kuljetusmuotojen sekä henkilöstön osuutta projektin budjetista. Projektin budjetti on laskettu edellisiin vuosiin verrattuna. Huomioon tulee kuitenkin ottaa riippumattomat hinnan muutokset, jotka vaihtelevat vuosittain eikä niihin voida vaikuttaa. Jos projektin budjetiksi on laskettu 100 000 euroa ja kustannuserät jakautuvat kuvan 6 mukaisesti, tulee jokaisen osuudeksi 25 000 euroa.



Kuva 7. Eri kuljetusmuotojen sekä henkilöstön kulujen osuus projektin budjetoinnista.

Gain sharing pyrkii pienempiin kustannuksiin kun alkuun projektissa on budjetoitu. Budjetointi voidaan tehdä myös palvelun tarjoajan kanssa yhdessä, jolloin hinnoitteluperiaate sekä niiden alkuperä on molemmille osapuolille selkeä. Budjetoinnista riippumatta, vasta toteutuneilla kustannuksilla on lopputuloksen kannalta merkittävin rooli. Mitä suuremmat säästöt saadaan budjettiin nähden, saadaan aikaan suuremmat korvaukset. Projektin budjetointia ei kuitenkaan kannata laskea suunnilleen ja yläkanttiin vain sillä periaatteella, että varmasti saadaan säästöä. Tämä toimintapa ei hyödytä asiakasta ollenkaan, vaan budjetoinnin tulee olla todenmukainen.

Kuvassa 7 havainnollistetaan saman budjetin kustannusjakaumat. Kuvassa on nähtävissä samat kustannuserät kun aikaisemmassa kuvassa 6 oli esillä. Nyt kustannusten osuudet kullakin erällä on huomattavasti pienimmät ja lisäksi budjettiin on tullut viides kustannuserä, säästö. Säästö sisältyy alkuun budjetoituun budjettiin uutena eränä, sillä muiden kustannuserien kustannukset ovat pienentyneet merkittävästi. Kuvan 7 pienempi pallo kuvastaa alkuperäiseen budjettiin saatua säästöä. Säästön osuus 100 000 euron budjetista on 30 % eli 30 000 euroa. Tämä summa puolestaan jaetaan palvelun tarjoajan sekä asiakkaan kesken ennalta sovitussa suhteessa.



Kuva 8. Projektin toteutuneet kulut kustannusyksiköittäin sekä aikaansaadun säästön osuus.

5.2 Budjetin muutokset

Projekti saatetaan budjetoida niin, ettei palvelun tarjoaja pysty alhaisempiin kustannuksiin jolloin myöskään säästöä ei saada syntymään. Sopimuksesta riippuen toimintatavat tällaisessa tilanteessa saattavat vaihdella paljonkin, sillä käänteinen tulos saattaa olla hyvinkin mahdollinen. Palvelun tarjoajan kannalta parasta olisi sopia jokin korvaussumma, jos lopputuloksena ei aikaansaada yhtään säästöä. Tällöin palvelun tarjoajan toiminta ei ole projektin kannalta ollut täysin tappiollista, vaan menetettyjä tuloja saadaan hieman kompensoitua. Mahdollista on kuitenkin myös toimintatapa, jolloin palvelun tarjoaja ottaa tietoisesti suuren riskin eikä minkäänlaista korvausta makseta, jos budjetti ylittyy. Mahdollista on, että palvelun tarjoaja voi jopa joutua osallistumaan asiakkaan kanssa budjetin ylimeneviin kustannuksiin. Palvelun tarjoajan tulee kuitenkin ottaa laskelmoitu riski kyseisen palvelun tuottamisessa. Kaikkia palvelun tuottamisen riskejä ei voida eliminoida, mutta niiden tiedostamisella pystytään varautumaan niihin merkittävän paljon. Gain sharing- budjetista ei voida ottaa huomioon riippumattomia kustannuksia, kuten luonnon ilmiöitä tai lakkoja. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Kuljetuksia voidaan tarkastella pidemmällä aikavälillä, jolloin tarkastellaan kaikkia toteutuneita kuljetuksia. Kuljetukset lasketaan ns. auki, jolloin esille tuodaan polttoainehinta, lisät sekä markkinatilanne, joita käytetään indekseinä. Laskemalla auki kaikki kustannukset, voidaan selvittää ne kustannukset, jotka tulevat palvelun tuottajasta riippumatta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Etenkin merirahtien kohdalla hintojen nousut ovat täysin riippuvaisia markkinatilanteesta.

Sovitussa projektissa tai kuljetusreitillä saattavat muuttua kuljetusmäärät hyvinkin nopeasti ja täten poiketa alkuun budjetoidusta liikennemäärästä. Projekteittain on selkein vaihtoehto tarkastella liikenteen rahtimääriä. Alkuun tarkastellaan lähtötilanteessa sovittua kuljetusmäärää ja verrataan sitä lopulliseen kuljetusmäärään. Alku- ja lopputilanteen erotus on yksinkertaisin tapa huomioida tapahtunutta muutosta. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.) Tällöin ylimenevät kontit veloitetaan erikseen, omana kustannuksenaan asiakkaalta. Erilliset kiirelähetykset puolestaan voidaan jättää kokonaan tarkastelun ulkopuolelle, jos niiden tarve aiheutuu asiakkaan tai toimittajan takia. Pikarahdistä voidaan ottaa esille peruskustannukset (base costs) ja eriyttää siitä se lisäkustannus, joka aiheutuu lähetyksen kiireisestä aikataulusta. Tällöin rahti voidaan lukea osaksi budjetoitua lähetystä, mutta kiireellisyydestä aiheutuva lisäkustannus veloitetaan erikseen. Tärkeintä gain sharing – mallissa on kustannusten toteennäyttäminen, joka täytyy tehdä myös tällaisessa tapauksessa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

5.3 Gain sharing- mallin elinkaari

Gain sharing- mallin toimintaperiaate on verrata kuluja vuosia edellisiin, jolloin hallussa tulee olla vähintään kahden viimeisen vuoden toteutuneet hinnat. Näistä hinnoista katsotaan aina edellistä vuotta ja sitä verrataan olemassa olevaan vuoteen. Esimerkiksi gain sharing vuotta 2016 verrataan vuoden 2015 toteutuneeseen, ja jota verrataan edelleen vuoden 2014 toteutuneisiin kustannuksiin. Näin saadaan selville, mitä muutoksia on tapahtunut milläkin

kuljetusreitillä. Rahtihinnat koostuvat eri hintakomponenteista, jotka on syytä eritellä mahdollisimman tarkan lopputuloksen aikaansaamiseksi: varsinainen rahti, polttoainelisä ja muut lisät. Näitä erillisiä hintakomponentteja verrataan vuosittain ja selvitetään mikä rahtihinnan komponenteista on aikaansaanut hinnan muutoksen. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Vertaamalla vuosia toisiinsa ja aukaisemalla rahtihinnat saadaan vertailukelpoisia tuloksia vuosittain. Näiden laskelmien avulla pystytään todentamaan vuosittaista jatkuvuutta. Tietenkään säästöä ei välttämättä aina saada aikaan enemmän ja enemmän, sillä jossain vaiheessa väistämättä tulee vastaan markkinahinta. Markkinahinta on rahtihinnan se piste, jonka alle ei voida enää mennä tai toiminta muuttuu tappiolliseksi. Markkinahinta tasolle päädyttyäessä gain sharing- malli ei enää toimi entiseen tapaan. Markkinahinta tullaan saavuttamaan väistämättä kun vuosi vuodelta yritetään aikaansaada säästöä yhä enemmän edelliseen vuoteen verrattuna. Edellytyksenä on tietenkin, että rahtimäärät ja reitit pysyvät täysin muuttumattomina.

Markkinahinta saatetaan saavuttaa gain sharing- mallissa, mutta muutoksia tapahtuu toiminnassa aina markkinoiden mukaan. Useimmiten ja lähtökohtaisesti Euroopan laajuisesti tai globaalisti asiakkaat ovat ehtineet muuttaa logistiikkaansa tai koko setappiaan jo useaan kertaan, ennen kun päästää markkinatasolle saakka. Gain sharing- mallin markkinahintatasolle pysähtymisen esteenä on maailman nopea muuttuminen sitä mukaan, ettei koskaan päästää siihen tilaan jossa kaikki olisi stabiilia ja toimisi ongelmitta. Palvelun tarjoajan täytyy elää asiakkaan mukana muutoksissa ja sitä kautta saadaan uusia mahdollisuuksia toteuttaa gain sharing- mallia ja sen optimointia. Jatkuvuuden taustalla on maailman muutosten ja asiakkaan omien muutosten kautta tuleva gain sharingin pitkäikäisyys. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Teoriassa, kun gain sharing- mallissa optimoidaan, niin jossain vaiheessa tullaan väistämättä markkinahintaan, eli optimitilaan. Toinen huomioitava asia on, että projekteissa muutokset ovat niin suuria ja liittyvät asiakkaan toimintaan tiukasti, eikä näitä muutoksia päästä toteuttamaan nopeasti. Muutosten läpikäyminen kestää usein monia vuosia, joten stabiilia optimitilaa on mahdotonta saavuttaa.

Hintoja voidaan gain sharing- mallissa kilpailuttaa jatkuvasti, mutta hintojen pohjalla on paljon muutakin. Hinta on vain pieni osa, josta gain sharing-muodostuu. Gain sharingiä tarkastellessa tulee huomata, ettei voida takertua pelkästään hintojen kilpailuttamiseen, sillä säästöä voidaan saada aikaan monesta muustakin tekijästä. Optimointipointteja on useita, eikä kuljetus ole osa sitä. Silti kaikki on säästöä, eikä se liity hintaan. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Asiakkaan saattaa olla vaikea ymmärtää palvelusta muuta kuin konkreettisesti havaittava hinta, jolloin lisäarvosta ei olla halukkaita maksamaan, koska lisäarvoa ei pystytä silmämääräisesti havaitsemaan. Pikku hiljaa asiakkaat ovat ruvenneet tarkastelemaan koko prosessista aiheutuvia kustannuksia, jolloin puhutaan termistä *total cost of ownership* (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Asiakas voi säästää kuljetuksista koko ajan harventamalla kuljetusmääriä ja kasvattamalla kuljetusvolyymia. Suuret tavaravolyymit puolestaan nostavat varastotasoa, jolloin varastoinnista aiheutuvat kulut kasvavat. Tällöin tuotetaan asiakkaalle negatiivista säästöä. Asiakas arvostaa palvelua enemmän mitä nopeampi, lyhempi ja tehokkaampi toimitusketju todellisuudessa on ja mitä vähemmän asiakkaalta kuluu siihen rahaa (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016).

5.4 Gain sharing- indikaattorit

Indikaattorit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: yksinkertainen (*simple*), suhteellinen (*relative*) ja monimutkainen (*complex*). Yksinkertaiset indikaattorit ilmaistaan täydellisillä arvoilla ja niitä voidaan verrata ainoastaan ulkopuolisiin parametreihin. Suhteelliset indikaattorit puolestaan ovat verrannollisia ja niitä voidaan verrata aikaan sekä aikaväliin. Monimutkaiset indikaattorit yhdistävät esitetyt mittasuhteet ja niiden keskinäisen vaihtelut, sekä ne ovat synteettisiä ja moniulotteisia. (Nara ym. 2015, 39.)

Suorituskyky indikaattorit (*performance indicators*) puolestaan voidaan jakaa vielä kahteen laajaan alakategoriaan: taloudellinen (*financial*) ja ei-taloudellinen

(*non-financial*). Taloudelliset indikaattorit voidaan jakaa entisestään kolmeen suurempaan alakategoriaan. (Nara ym. 2015, 39.)

Taloudellisia indikaattoreita ovat mm. seuraavat mallit:

- **Kirjanpidon tulokset ja niistä johdetut mittarit.** Tämä on tavallinen indikaattori, joka voidaan selittää voittojen ja tappioiden rakenteellisella analyysillä, tuloslaskelman erilaisten välivaiheiden avulla.
- **Perinteiset tuottavuuden mittarit.** Nämä antavat tietoa tuottavuudesta, jotka raportoidaan suhteessa sijoitetun pääoman määrään.
- **Taloudellisten mittareiden uusi kategoria.** Esitettävä mittari on taloudellinen lisäarvo, jossa positiivinen määrä kertoo että yritys toi lisäarvoa puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta kaikkien pääomapanosten maksujen ja osakkeenomistajien maksujen jälkeen. (Nara ym. 2015, 39.)

Ei-taloudelliset indikaattorit: Ei taloudelliset laskentamittarit tunnista tulokseen vaikuttavat syvällisemmät syyt avustavat johtoa tekemään parhaan johtopäätöksen. Ne auttavat myös perustamaan yhtäläisyyden strategian ja sopivan päätöksen välille. Tuloksena ne esittävät mekanismin, joka säätää, kontrolloi ja arvioi suorituskykyä. (Nara ym. 2015, 39.)

5.5 Mallin hyvät puolet

Työntekijöiden motivaattori

Gain sharing tarjoaa työntekijöille maksun perustuen heidän omaan suoritettuun työkustannukseensa. Tämä malli mittaa usein suorituksen tuottavuutta tai kustannussäästöjä yksittäisellä työpaikalla. Tietty työryhmä hyötyy työpanostuksestaan vaikka yrityksellä menisi heikosti tai toinen työryhmä ei ylittäisi heidän tavoitteeseensa. Tuottoa tavoittelemattomat yritykset, mukaan lukien valtion virkamiehet, voivat tehdä *voiton jakoa* (gain sharing) kun eivät pysty helposti tulosjakoon. (Kruse ym. 2010, 4.) Gain sharing- mallilla saadaan kannustettua työntekijöitä parempaan työntuottavuuteen, sillä parempi tuottavuus

tarkoittaisi suoraan parempaa tuloa myös työntekijälle. Mallia voidaan hyödyntää joko henkilökohtaisesti tai työryhmissä. Työryhmässä gain sharing motivoi työntekijöitä yhdessä ahkerampaan työn tekemiseen ja edesauttaa yksittäisen henkilön tuottavuutta ryhmään kuuluvuudella. Jokainen tekee osansa yhteisen hyvän vuoksi.

Monipuolinen ja helposti räätälöitävissä

Gain sharing- mallissa tavoitteena on maksimoida tuotto aikaansaamalla kuljetukset pienemmällä katteella, kun ns. normaalitilanteessa pyrkimyksenä on päästä maksimituottoihin suurilla katteilla. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.) Säästön tavoittelemisen entisiin lukemiin nähden on ainut peruspilari gain sharing- mallissa. Tämän takia gain sharingin- mallia voidaan soveltaa niin monella tavalla kun asiakkaan ja tarjoajan välillä vain pystytään toteuttamaan. Jokainen tapaus ja projekti ovat erilaisia ja etenkin gain sharing- malli on helppo luoda muotoutumaan jokaisen tavoitteiden mukaan.

Asiakkaasta muodostuu pitkäaikainen strateginen kumppani

Gain sharing- mallissa tavoitteena on luoda säästöä, jotta molemmat osapuolet hyötyvät kumppanuudesta. Tällöin palvelun tarjoajasta sekä asiakkaasta tulee strategisia kumppaneita, joiden tavoitteet ovat molemmin puoliset. Saman päämäärän tavoittelemisella saavutetaan paljon todennäköisemmin halutut tulokset, sillä molempien tulos on kiinni yhteistyön onnistumisesta. Koska asiakkaasta sekä palvelun tarjoajasta tulee strategisia kumppaneita, jäävät ylimääräiset riidanaiheet huomattavasti vähäisemmiksi. Tässä kumppanuudessa molemmat osapuolet ovat avoimia ja luottavat toisiinsa, joka jo osanaan karsii ylimääräistä kyseenalaistavaa työtä puolin ja toisin. Luottamusta voitaisiinkin pitää edellytyksenä gain sharing- mallin onnistumiselle. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Strategisen kumppanuuden lisäksi asiakkaasta tulee onnistuneen gain sharing- mallin kautta pitkäaikainenkin asiakas. Asiakas haluaa saavuttaa säästöjä, joihin juuri gain sharingillä pyritään. Kun säästöjä saavutetaan, on asiakas tyytyväinen ja haluaa lisää. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

5.6 Mallin huonot puolet

Taloudellinen vastuu

Yksistään gain sharing- mallin hyödyntäminen sisältää suuren taloudellisen riskin osapuolten kesken. Erityisesti suurimman riskin mallissa ottaa esimerkiksi projektin tarjoaja, ellei osapuolten kesken sovita jotain toista mallia gain sharingin rinnalle. Tyypillisesti gain sharing- malliin ei kuulu minkäänlaista toista ansaintamallia, joka takaisi joka tilanteessa jonkinlaisen tulon (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Gain sharing- mallissa tavoitellun säästön kautta määräytyvä korvaus osapuolille saattaa pienentyä merkittävästi, mikäli tavoiteltu budjettisäästö ei toteudu kokonaisuudessaan. Jos gain sharing- mallia käytettäessä esimerkiksi merirahdin hinnat kohoavat merkittävästi sovitusta, on tämä hinnan kasvu automaattisesti pois sen tarjoajalta. Asiakkaalle on esimerkiksi tarjottu projekti gain sharing- malliin perustuen. Jos projektissa budjetoidut kustannukset nousevat, esimerkiksi merirahdin suuren arvonmuutoksen takia, heijastuu kasvu suoraan budjettiin ja on poissa palvelun tarjoajan ansiosta. Tietenkin kasvanut budjetti pienentää laskettua säästöä, josta määräytyy palvelun tarjoajan saama korvaus. Erittäin merkittävä budjetin kasvaminen saattaa aiheuttaa tarjoajalle jopa tappiollisen yhteistyön. Tässä tilanteessa pitäisi pystyä näyttämään toteen rahtihinnan kasvu palvelun tarjoajasta riippumattomista syistä. Tällöin voitaisiin kompensoida rahtihinnan nousun vaikutusta budjettiin.

Mallin monimutkaisuus

Gain sharing- mallin helppo muunneltavuus saattaa välillä aikaansaada sen liian monimutkaiseksi ymmärtää (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Asiakassuhteessa on tärkeä molempien osapuolien ymmärtää mistä suhde muodostuu ja mitä siihen kuuluu. Gain sharing- mallissa otetaan huomioon useita pieniä tekijöitä suuressa kokonaisuudessa, joten asiakkaan tulee ymmärtää täysin mistä palveluista hän joutuu palvelun tarjoajalle maksamaan. Palveluista ei voida veloittaa, ellei pystytä osoittamaan asiakkaalle mistä hän todellisuudessa maksaa. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.) Monien palveluiden

hintaan sisältyviä kustannuksia saattaa olla erittäin haasteellista pystyä näyttämään toteen. Myös rahtihintojen pilkkominen ja aukaiseminen ovat pitkäjänteistä työtä. Merkittävistä työtunneista huolimatta ei välttämättä pystytä näyttämään toteen kaikkia kustannuksia, jolloin asiakas ei ole myös valmis niistä maksamaan.

Tiedon määrä ja sen saaminen

Gain sharing- mallin toteuttamiseen tarvitaan paljon tietoa menneistä sekä kuluva ajasta. Tämän datan saaminen ja löytäminen on usein erittäin haasteellista, sillä monilta puuttuu täysin tällainen kattava tieto. Vertailtavaksi soveltuvaa dataa on haasteellista saada edellisvuosilta ja jopa kuluvalta vuodelta, jolloin tulevaan vuoteen vertaaminen on hankalaa. Suuri tiedon määrä on edellytys gain sharing- mallille, joten mitä tarkempaa dataa on saatavilla, sitä parempiin tuloksiin on mahdollista päästä. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.)

Uuden toimijan ongelma

Uuden toimijan saattaa olla hankala päästä käyttämään asiakkaan kanssa gain sharing- mallia. Kuten kaikki muutkin mallit, tarvitaan gain sharing- mallin toimeenpanemiseksi kokemusta, tietoa ja tunnettavuutta. Pitkän kokemuksen avulla osataan laskea ja karttaa mahdolliset eteen tulevat haasteet. (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016.) Gain sharing- mallissa on aina rahallinen riski, joka voi huonolla suunnittelulla koitua erittäinkin kohtalokkaaksi. Tietenkään mikään asiakassuhde ei ole riskitön, mutta riskit pyritään minimoimaan mahdollisimman tarkasti. Asiakkaalle saattaa olla haasteellista ilmaista gain sharing- mallin kaikkia ominaisuuksia, jos suurin osa niistä on myös palvelun tarjoajalle uutta. Vahvat suosittelijat, joilla on kokemusta mallin hyödyntämisestä yhteistyössä, ovat arvokkaita yhteistyön edesauttajia (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Tuntemattomana toimijana palvelun tarjoaja saattaa tuntua pian liiankin riski vaihtoehdolta, jolloin yhteistyöhön ei välttämättä päästä.

Kannattamatonta pienellä volyyymilla

Gain sharing- mallin ansainta saadaan siitä osuudesta mitä pystytään näyttämään toteen säästönä. Tämän takia malli ei sovellu ollenkaan pienelle volyymille, vaan vaatii nimenomaan suurempaa hallittavuutta. Kun liikkuvan rahan suuruus kasvaa, voidaan aikaansaada suurempaa säästöä. Tästä säästöstä palveluntarjoajan prosentuaalinen osuus on sen suurempi kuin aikaansaatu säästökin on. Jos kyseessä on pientä liikennettä, ei säästöjen osuus voi olla suhteessa liikenteeseen suurta ja korvaus palvelun tarjoajan työstä jää hyvin pieneksi. Tällöin toiminta ei ole enää kannattavaa, sillä mallin aikaansaaminen ja toteuttaminen vaatii palvelun tarjoajalta huomattavasti resursseja.

6 GAIN SHARING- CASE YRITYS Y

Opinnäytetyön tarkoituksena on seurata Wiima Logistics Oy:n gain sharing-mallin toteutumista asiakasyrityksen kanssa. Yhteistyötä kyseisen asiakasyrityksen sekä Wiima Logistics Oy:n kanssa on tehty vuosia, joten asiakassuhde on vakaalla pohjalla uuden mallin kokeilemiseksi.

Opinnäytetyössä tekijä seuraa Wiima Logistics Oy:n sekä asiakasyrityksen yhteistyötä aina mallin toimeenpanosta, toteuttamiseen ja päättämiseen. Gain sharing- mallia tullaan kokeilemaan ensimmäisen kerran yhteisen projektin kanssa. Asiakasyritystä ei mainita opinnäytetyössä nimeltä, vaan yrityksestä käytetään nimeä yritys Y.

6.1 Aloitus

Aloitustilanne selvitettiin haastattelemalla Wiima Logistics Oy:tä 16.12.2015, jolloin neuvotteluita oli käyty jo useampaan otteeseen, mutta lopullista vahvistusta odotettiin edelleen. 16.12.2015 tehty haastattelu antaa kuitenkin todellisen kuvan sen hetkisestä tilanteesta ja siitä, mihin suuntaan yhteistyötä lähdetään viemään.

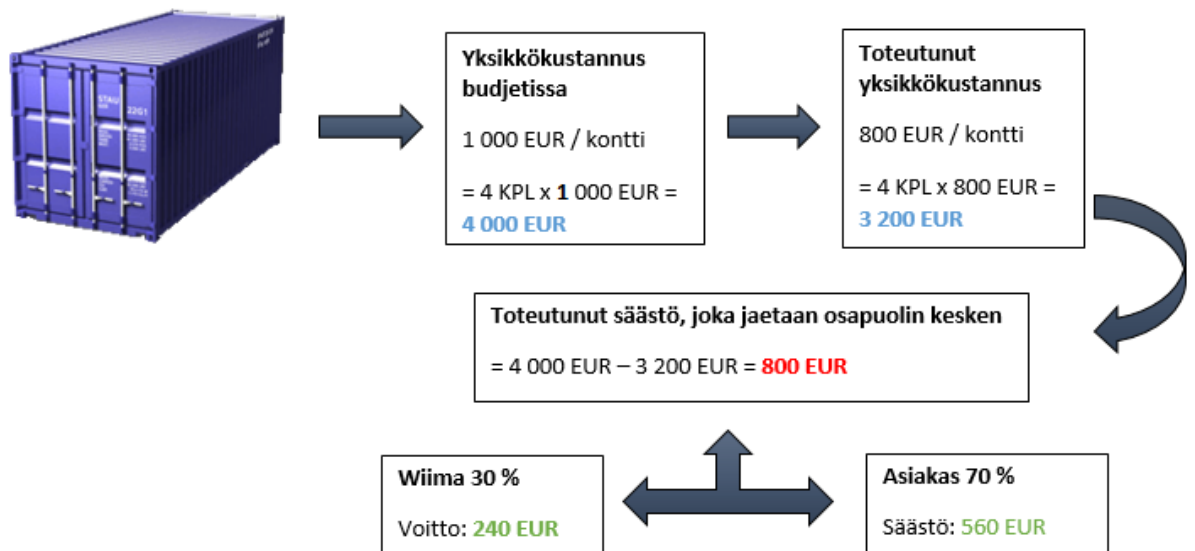
Projektin lähtötilanne on gain sharing- mallin toteutumisen kannalta hyvin maltilliset. Kyseinen asiakasyritys Y on Wiima Logistics Oy:lle vanha yhteistyökumppani, joten toimintatavat molemmin puolin ovat hyvin tuttuja. Kyseessä on uuden vuosisopimuksen neuvottelu, jossa pyritään päästä hyödyntämään gain sharing- ansaintamallia. Vuosisopimus koostuisi projektikohtaisista gain sharing- sopimuksista, sillä vuoden mittaisia tai kaikkia projekteja kattavia sopimuksia on mahdotonta saada aikaan.

Gain sharing- mallissa oleellista on päästä näyttämään toteen toteutunut säästö, kun palvelua otetaan Wiima Logistics Oy:n kautta. Sekä Wiima Logistics Oy:lle että asiakasyritykselle gain sharing- mallin harjoittaminen olisi täysin uusi toimintamalli. Useat yhteiset projektit on toteutettu perinteisen kateprosentin

mallin kautta. Tällöin jokaisen tuotetun palvelun päälle lisätään asiakkaan kanssa yhdessä sovittu kate.

Kyseisen projektin gain sharing- mallissa asiakasyritys Y määrittää projektikohtaisen tavara- ja konttimäärän. Näille annetuille määrille Wiima Logistics Oy määrittää yksikkökustannukset, jota pidetään kunkin tavaran tai kontin budjettina. Yksikköhinta määritetään sen hetkisen markkina-arvon mukaan. Yhdessä arvioidun liikenteen sekä yksikkökustannusten avulla saadaan projektin budjetti. Määrittelyssä budjetissa on gain sharing- mallin onnistumisen takia pysyttävä, jotta molemmat osapuolet hyötyvät mallista.

Tässä sopimuksessa gain sharing- mallin avulla saavutettu säästö jaettaisiin Wiima Logistics Oy:n sekä asiakasyritys Y:n kanssa sovituilla prosentuaalisilla osuuksilla: asiakasyritys Y saisi 70 % ja Wiima Logistics Oy puolestaan 30 % säästetystä summasta.



Kuva 9. Gain sharing- mallin havainnollistaminen.

Jos annetussa budjetissa ilmoitettu tavara- tai konttimäärä jostain syystä kasvaisi, kuuluisi tämä asiakasyritys Y:n omaksi ylimääräiseksi kustannukseksi. Jos sovitut yksikköhinnat puolestaan nousevat annetusta, kohdistuu tämä puolestaan Wiima Logistics Oy:n ylimääräiseksi kustannukseksi. Jos budjetissa annettu 1 000 euron yksikkökustannus yhtä 20' konttia kohden nousee 1 200 euroon, aiheutuu Wiima Logistics Oy:lle 200 euron ylimääräinen kustannuserä.

Projektissa sovitun liikenteen ja budjetin muutokset laskutetaan erikseen sovitun gain sharing- mallin ulkopuolelta. Hinnan muutokset etenkin niiden kasvaminen aiheuttaisi Wiima Logistics Oy:lle merkittävän menoerän. Tämän vuoksi ei voida täysin suostua tällaiseen malliin, etenkin merirahtien kohdalla. Merirahtien hinnat muuttuvat kuukausittain jopa yli tuhansia euroja, joten usean kuukauden etuaikainen kustannusten ennustaminen olisi täysin tappiollista toimintaa. Lisäksi projektin sopimusehtona on, jos projekti menee miinukselle tai yrityksen tulos on tappiollinen, ei Wiima Logistics Oy:lle myöskään kerry minkäänlaista voittoa.

Projektin hinnoittelussa gain sharing- mallin lisäksi hyödynnetään myös muita malleja. Wiima Logistics Oy ei aio luoda tuottoansa ainoastaan yhden ansaintamallin mukaan, joka on hyvin riskialtista ja muutosherkkä malli. Gain sharing- mallin pohjalle sovitaan pieni, joko prosentuaalinen palvelukustannus tai kiinteä kuukausittainen maksu. Prosentuaalinen palvelukustannus laskettaisiin melko alas, jotta hinnoista saadaan budjetin alijäämää. Esimerkiksi ennen käytetty 10 % keikkakate lasketaan projektille 5 %:iin. Tämä turvaisi edes pienen tulon, sillä Wiima Logistics Oy:lla on projektin osalta maksettavissa koko ajan pyörivät henkilöstökustannukset.

Asiakasyritys Y:n ehdotus gain sharing- mallin ohelle olisi kuukausittainen maksu sekä yhden asiakkaiden peruspalvelun lopettaminen. Projektissa kuljetuslaskut menisivät suoraan asiakkaalle, eikä niiden kokoamista ja tarkastamista tehtäisi enää Wiima Logistics Oy:n toimesta kuten aikaisemmin. Lisäksi ”keikkoihin” lisätty kate jäisi kokonaan pois, sillä kuukausittainen maksu tulisi niiden tilalle. Kuukausittain asiakkaalta laskutettava maksu kattaisi Wiima Logistics Oy:n henkilöstökustannukset niiltä henkilöiltä, jotka projektiin osallistuisivat.

Ensimmäinen ongelma tapauksen määrittämiseen on saada sovittua, montako henkilöä tarvitaan hoitamaan asiakasyrityksen projektia.

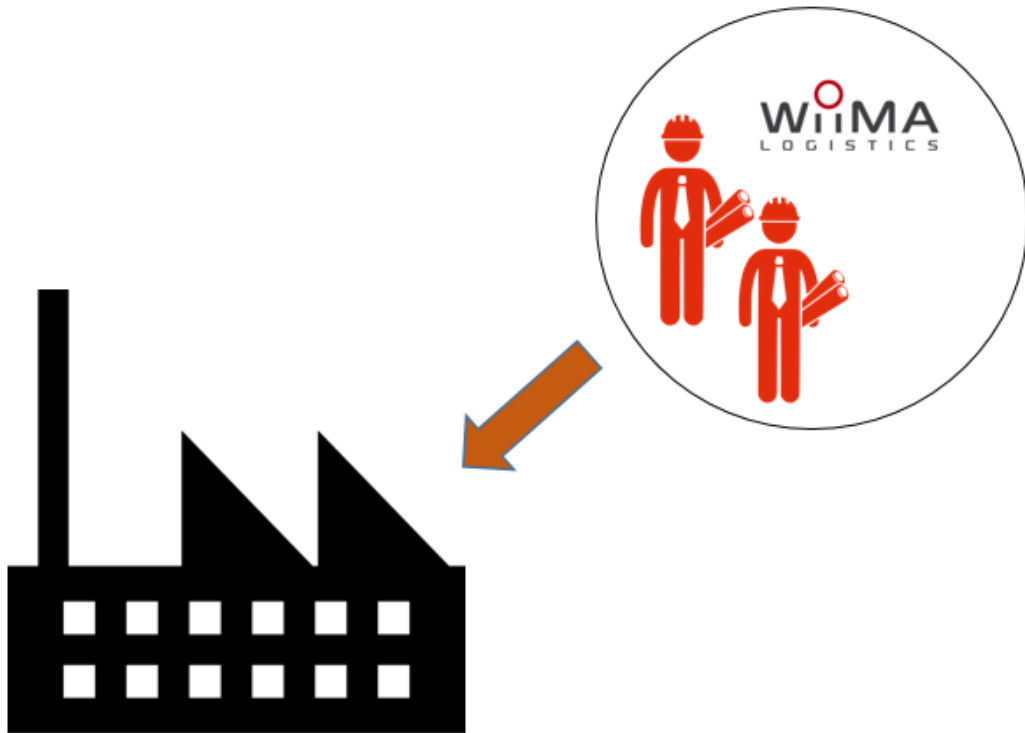
6.2 Eteneminen

Gain sharing- mallin toteutumista seurattiin silloin tällöin selvittelemällä sen hetkistä tilannetta. Varsinaista haastattelua etenemisestä ei toteutettu, sillä pian jo oli havaittavissa gain sharing- mallista luopuminen. Opinnäytetyössä oli tarkoitus käsitellä gain sharing- mallin etenemistä Wiima Logistics Oy:n sekä asiakasyritys Y:n välillä. Kuten aikaisemmin tuli jo esille, gain sharing- mallin kokeilu ei käynnistyisi tällä kertaa ollenkaan. Opinnäytetyöntekijän tarkoitus oli seurata ja analysoida gain sharing- mallin aloitus, eteneminen sekä päättyminen. Kuitenkin tässä tapauksessa ettei gain sharing- malli toteudu ollenkaan, siirrytään suoraan päättymiseen ja käydään läpi seikat, jotka mahdollisesti aiheuttivat kokeilun epäonnistumisen.

6.3 Päättyminen

Wiima Logistics Oy:n viimeinen haastattelu toteutettiin 11.3.2016, jolloin tarkoituksena oli käydä läpi gain sharing- mallin neuvotteluiden lopputulos. Wiima Logistics Oy sekä asiakasyritys Y päätyivät pitkien neuvotteluiden päätteeksi vaihtamaan asiakassuhteessa käytettävää mallia täysin erilaiseen ratkaisuun kuin gain sharing. Lopputuloksena päädyttiin malliin, jota voitaisiin verrata melko pitkälti suoraan henkilöstön vuokraamiseen.

Neuvoteltu uusi sopimus on vuoden mittainen ja takaa osapuolilta kuukausien siirtymäajan, sillä suuret muutokset molemmissa yrityksissä on mahdotonta toteuttaa nopealla aikavälillä. Lisäksi kyseessä on vanha asiakasyritys, joten yhteistyössä on käytetty täysin erilaista mallia viimeiset vuodet. Nyt uuden sopimuksen myötä kaksi Wiima Logistics Oy:n työntekijää siirtyy täysin asiakkaan omaan palvelukseen, asiantuntijaresurssin vuokrauksena.



Kuva 10. Logistiikka-asiantuntijoiden ulkoistaminen.

Kahden täyden henkilön tarve on laskettu yrityksen logistiikkaresurssitarpeen pohjalta. Nämä asiakkaan tiloihin siirretyt henkilöt työskentelevät edelleen Wiima Logistics Oy:n alaisuudessa, mutta palvelut suoritetaan ainoastaan asiakasyritys Y:lle. Wiima Logistics Oy laskuttaa asiakasyritys Y:tä kahdesta henkilöstä kiinteällä hinnalla kuukausittain. Kuukausimaksu sisältää tietyn sovitun tuntimäärän, joten kaikki ylitemenevät tunnit tai matkan laskutetaan erikseen.

Aikaisemmin asiakkaan kanssa on käytetty mallia, jolloin laskujen käsittely kulkeutuu täysin Wiima Logistics Oy:n kautta ja tuotettuihin palveluihin lisätään kiinteäksi sovittu prosentuaalinen kate. Jatkossa uuden sopimuksen myötä asiakkaan laskut menevät suoraan heille, ilman Wiima Logistics Oy:n välikäyttä. Koska Wiima Logistics Oy laskuttaa asiakasyritys Y:tä sovituin ehdoin henkilöstä, ei hoidetuista palveluista laskuteta katteellista hintaa. Wiima Logistics Oy:n toimesta tuotetut palvelut laskutetaan asiakkaalta, jotka Wiima Logistics Oy:n henkilöt käyvät ennen hyväksymistä tarkistamassa oikeiksi. Tällainen

yhteistyö lisää läpinäkyvyyttä ja kuvastaa 4PL-logistiikan palvelun toimintaa, kuten kalkyylien toteutumista ja budjetoimista. Lisäksi tällainen malli on täysin uusi vaihtoehto Wiima Logistics Oy:lle.

Tämä asiantuntijaresurssin vuokraamisen voidaan sanoa olevan kompromissi pitkien neuvotteluiden päätteeksi. Tämä malli on selkeämpi molemmin puolin, kun gain sharing- malli olisi ollut. Molemmat mallit ajavat yritysten välistä yhteistyötä, mutta tämä henkilöstövuokrausmalli ei kuitenkaan aikaansaa yhteistä päämäärää resurssien pienentämisestä. Gain sharing- mallin kun on tarkoitus ajaa nimenomaan yhteistä etua pienistä kustannuksista. Asiantuntijaresurssin vuokraaminen on helpommin muunnettaessa muidenkin asiakasyritysten käyttöön, sillä asiakkaan ei pidä olla niin suurivolyyminen, mitä gain sharing- malli taas vaatii.

Gain sharing- mallin periaatteena on molempien osapuolien ymmärrys kustannusten koostumisesta sekä logistiikan toimitusketjujen prosesseista. Lisäksi sopimusehdot on tärkeää käydä läpi tarkoin ja etenkin ymmärtää ne. Aikaisemmassa haastatteluvaiheessa, jolloin gain sharing- mallin neuvottelut olivat aluillaan, nousi esteeksi budjetin ylimenevät kustannukset.

Tässä tilanteessa ratkaisu vaihtaa ansaintamalli täysin toisenlaiseksi, oli lähestulkoon ainut vaihtoehto. Muutosta edelliseen sopimukseen saatiin tavoitteellisesti aikaiseksi, vaikka lopputulos ei olekaan se, johon alun perin pyrittiin. Neuvottelut osapuolien kesken tulevat taas myöhemmin ajankohtaiseksi, jolloin voidaan jatkaa nyt aikaansaadun sopimuksen pohjalta rakentamaan esimerkiksi gain sharingiä uudelleen.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Gain sharing- mallin tutkimusten pohjalta voidaan tarjota Wiima Logistics Oy:lle muutamia ideoita tulevaisuutta ajatellen. Asiakasyritys Y:n kanssa käydyt neuvottelut gain sharing- mallista kaatuivat yhteisymmärryksen puutteeseen. Olosuhteet mallin onnistumiseksi olivat erittäin suotuisat, sillä osapuolet tunsivat toisensa usealta vuodelta ja luottamus yritysten välillä oli ansaittua.

Gain sharing- mallia ei saatu avattua asiakasyritykselle Y tarpeeksi selvästi. Tämä sama ongelma tiedostettiin Wiima Logistics Oy:n puolelta jo aikaisemmin, sillä esimerkiksi lisäarvopalveluiden tarjoaminen on haasteellista, sillä näitä palveluita ei aina pystytä esittämään asiakkaalle tarpeeksi ymmärrettävästi. Tällaisissa tapauksissa konkreettinen esimerkki auttaisi asiakasta ymmärtämään tarjotun palvelun.

Vastaisuudessa gain sharing- malliin esittämiseen tulee paneutua enemmän ja pystyä havainnollistamaan asiakkaalle edellisenä vuonna toteutuneet rahdit. Wiima Logistics Oy:llä on toiminnanohjausjärjestelmä, joka kerää dataa kaikista tuotetuista palveluista. Tämän pohjalta voidaan havainnollistaa tuotetut palvelut ja valikoida siten muutama rahti kulloistakin kuljetusmuotoa tarkemman tarkastelun kohteeksi: kaksi rekkarahtia, kaksi merirahtia, kaksi kuriiria ja kaksi lentorahti. Lisäksi kunkin kuljetusmuodon reitin tulisi olla toisistaan eroava, jotta pystyttäisiin todentamaan erilaisten reittien sekä maiden vaikutus rahtihintaan. Nämä rahdit laskettaisiin auki kiinteään rahtihinnan osoittamiseksi ja todennettaisiin kunkin kuljetusmuodon lisät. Näillä muutamilla kuljetuksilla saataisiin asiakkaalle havainnollistettua gain sharing- mallin periaate sekä todennettua kustannuksia. Tällöin rahtien hinnanmuutokset olisi helpompi osoittaa asiakkaalle, kun he hahmottaisivat jo muuttuvat kustannukset.

Aikaisemmin työssä esiteltiin merirahtien hintojen suuret muutokset. Gain sharing- mallia ei saada toimimaan, jos merirahdeille ei pystytä asettamaan pysyvämpää hintatasoa. Tietenkin on mahdollista hyödyntää keskiarvoa budjetoidulla aikavälillä ja perustaa merirahtibudjetti tästä yläkanttiin. Kuitenkin

merirahtien hinnoittelu kauas tulevaisuuteen on joka tapauksessa riskialtista. Projekteittain saattaa olla mahdollista neuvotella suoraan varustamoiden kanssa hinnat stabiileiksi, mutta tämäkään ratkaisu ei ole mahdollinen useiden kuukausien ajan. Etenkään vuosittaisen sopimuksen kohdalla, vaikka meriliikenne olisi melko hyvin ennustettavissa. Tässä tapauksessa on tärkeintä ottaa myös varustamot huomioon siinä, miten he ovat valmiita stabiloimaan merirahtejaan. Lisäksi asiakkaalle saattaa olla huomattavasti edullisempaa ottaa merirahdit kuukausittaisten vaihteluiden mukaan, jolloin hinnat saattavat olla hyvinkin alhaalla.

Case- tapauksessa asiakasyritys Y:n kanssa oli tarkoitus soveltaa muitakin ansaintamalleja gain sharing- mallin rinnalla. Tyypillisesti gain sharing- mallissa ei käytetä ristiin muita malleja, sillä tällöin toiminta ei ole puhdasta gain sharingiä eikä näin ollen aja todellista tarkoitusta (Yritys X, henkilökohtainen tiedonanto 13.1.2016). Gain sharing- mallin toimintaperiaate katoaa, kun sen rinnalla sovelletaan muita malleja. Useat ansaintamallit rinnakkain tekevät siitä hankalan ymmärtää, joka saattoi olla mahdollinen syy sopimuksen kaatumiseen.

Gain sharing- malli voidaan todeta siis todella työllistäväksi sitä tarjoavalle yritykselle. Gain sharing- mallissa aukaistavien kustannusten laskemiseen kuluu paljon aikaa. Lisäksi tiedon saaminen rahtihinnan muodostumisesta saattaa olla jo haasteellista neutraalille palveluntarjoajalle.

Gain sharing- mallissa suurimpia haasteita Wiima Logistics Oy:lle tulee varmasti sen kannattavuudesta. Mallia on lähes tappiollista yrittää tuoda käytäntöön pienen asiakkaan kanssa, jolla logistiikkakustannukset ovat myös pienet. Tällöin aikaansaaduista logistiikkasäästöistä saatu prosentuaalinen korvaus on pieni, eikä tällöin kata Wiima Logistics Oy:lle aiheutuvia kuluja. Gain sharing- mallia voitaisiin tällöin hyödyntää suuremmissa projekteissa, jos vertailtavaa tietoa löytyy edelliseltä vuodelta. Edellisen vuoden laskelmat eivät ole myös välttämättömät, jos asiakkaan kanssa saadaan yhdessä budjetoitua lähtötaso, johon ryhdytään peilaamaan aikaansaatuja säästöjä.

Wiima Logistics Oy voisi hyödyntää gain sharing- mallia esimerkiksi henkilöstön bonuksena. Kyseinen bonus toimisi varmasti hyvänä motivaationa työntekijöille ja saisi heitä tehostamaan työntekoon. Gain sharing- bonus voitaisiin sitoa aikaansaatuihin kustannuksiin. Jos asiakkaalle pystytään tuottamaan palvelu tai kuljetus edullisemmin kuin aikaisemmin, voitaisiin säästetystä summasta maksaa bonusosuus. Kun alhaisempia kustannuksia olisi paljon, kasvaisi bonus myös sen myötä. Tähän gain sharing- malliin tulisi tuoda asiakkaalle esille ja todentaa heidän hyötynsä tästä henkilöstön bonusmallista. Bonusosuus sovittaisiin prosentuaaliseksi osuudeksi kuljetuksen säästöstä ja voitaisiin velottaa asiakkaan suunnasta. Tällöin periaate ikään kuin muuttuu, sillä asiakas maksaisi oman koordinaattorinsa bonuksen onnistuneesta työstä.

Työssä tuodaan esille uusina malleina KPI-indeksiin perustuva ansaintamalli sekä asiantuntijaresurssin vuokraus, johon päädyttiin lopulta myös case-tapauksessa. Molemmat mallit saataisiin helposti muunnettua Wiima Logistics Oy:n toimintaan sopivaksi. Asiantuntijaresurssin vuokrauksessa henkilö saadaan tuottavaksi ja työ on tehokasta, kun taas prosentuaalisessa laskutuksessa kate ei aina kata siihen kohdistuneita työkustannuksia. KPI-indekseihin perustuva malli tukee enemmän kuukausittaista maksua, kun tuloksiin päästään. Yhteistyö on mahdollista saada erittäin tehokkaaksi kun odotetut indeksit saadaan täytettyä. Tietenkään aina ei päästä yltämään toivotulle tasolle, mutta sovittu perusmaksu kattaisi palvelun tuottamisen kustannukset.

Uudet mallit joita työssä tuotiin esille, on tarkoitettu säännölliselle liikenteelle, suurelle kuljetusvolyymille tai 4PL asiakkaalle. Wiima Logistics Oy:tä yksittäisenä huolintayrityksenä hyödyntäessä on kateprosentti kaikkein toimivin ratkaisu. Tähän kateprosenttiin tulee sopia vähimmäiseuromäärä, jotta kustannuksia saadaan katettua.

8 YHTEENVETO

Työn tavoitteena oli selvittää Wiima Logistics Oy:lle uusia hyödynnettäviä ansaintamalleja sekä tutkia erityisesti gain sharing- mallin toimivuutta. Wiima Logistics Oy:llä on tällä hetkellä käytössä ainoastaan kaksi erilaista ansaintamallia, joihin koko toiminta perustuu: kuukausimaksu sekä kateprosenttihinnoittelu. Projektihinnoittelu jätetään tämän tarkastelun ulkopuolelle, sillä tarkoituksena oli löytää pidemmälle aikavälille soveltuvia vaihtoehtoja. Kuitenkin kaikkia opinnäytetyössä esille tulleita ansaintamalleja voidaan hyödyntää myös projektikohtaisesti.

Opinnäytetyössä oli myös tarkoitus seurata Wiima Logistics Oy:n sekä asiakas yritys Y:n gain sharing- mallin toteutumista. Kyseessä olivat sopimuksen uudelleen neuvottelut, joten toimeksiantajan pyynnöstä asiakasta ei mainita nimeltä, vaan tästä käytetään nimitystä yritys Y. Gain sharing- mallin toteutumisen etenemistä oli tarkoitus seurata kolmessa vaiheessa alusta loppuun. Kuitenkin mallin toteutuminen kaatui pian aloitushaastattelun jälkeen ja lopulta sopimuksessa päädyttiin täysin toisenlaiseen ratkaisuun.

Työn tutkimus perustuu lähinnä kirjallisuuteen sekä toteutettuihin haastatteluihin. Kirjallisuutta ansaintamalleista oli suppeasti saatavilla, sillä ansaintamalleja voidaan räätälöidä niin erilaisiksi kun on palvelun tarjoajakin. Yleisimmin tunnetuista ansaintamalleista löytyi tietoa lähinnä yleisellä tasolla. Gain sharing- mallista aineistoa ei ollut saatavilla lähes lainkaan, sillä malli on melko tutkimaton etenkin logistiikan osalta. Usein käsite gain sharing ei tuottanut minkäänlaista tulosta, mutta yllättäen henkilöstön palkkaukseen liittyen kyseisellä käsitteellä löytyi osumia.

Opinnäytetyön haastattelut on toteutettu pitkin opinnäytetyöprosessia ja tiedonkeruun kannalta ne olivat lähes korvaamaton keino sen hankintaan. Wiima Logistics Oy:tä on haastateltu useampaan otteeseen, sillä esimerkiksi opinnäytetyön case-osio pohjautui täysin heille pitkin vuotta toteutettuihin

haastatteluihin. Gain sharing- mallista haastateltiin 4PL palveluita tarjoavaa yritystä, joka mainitaan opinnäytetyössä nimellä yritys X.

Tutkimustulosten pohjalta gain sharing- malli todettiin melko haasteelliseksi ratkaisuksi. Sopivan asiakkaan löytyessä ja ongelmakohtat tiedostamalla, malli voisi hyvinkin olla hyödynnettävissä. Toimitusketjun hallinta on osa Wiima Logistics Oy:n palvelun tarjontaa, joka puolestaan on edellytys gain sharing- mallin toteuttamiselle. Gain sharing- malli vaatii paljon työtä ja on hankalasti ymmärrettävissä. Suurena etuna mallissa taas on sen muunneltavuus asiakkaan mukaan.

Tuloksena saatiin selvitettyä gain sharing- mallin perusrakennetta sekä elinkaarta. Mallin perusteet tulee hahmottaa, ennen kun sitä voidaan todentaa käytäntöön. Gain sharing- mallin vastapainoksi saatiin selville myös muutamia uusia malleja Wiima Logistics Oy:lle.

Tutkimuksissa päästiin asetettuihin tavoitteisiin ja pystyttiin tarjoamaan uusia ansaintamalleja kokeiltaviksi. Uusia ansaintamalleja olisi voitu yrittää löytää Wiima Logistics Oy:lle enemmän, mutta usein ne ovat osa yrityksen kilpailuetua eikä siksi julkisesti tiedostettavissa. Myös toinen tavoitteista gain sharing- mallin tutkimuksesta saatiin tuotua esille toimeksiantajalle. Varsinaisia laskelmia ei opinnäytetyössä pystytty tarjoamaan, mutta periaate laskelmien toteuttamisesta tuotiin esille.

LÄHTEET

Anttila, M.; Fogelholm, J. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Porvoo: Werner Söderström Oyj

Avain Logistiikka Oy 2015. Logistiikan ulkoistaminen on kannattavaa. Viitattu 7.11.2015
<http://www.avainlogistiikka.fi/logistiikan-ulkoistaminen>

Chetak Group 2015. Industry - Frequently Asked Questions (FAQ). Viitattu 9.11.2015
<http://www.chetak.co.in/>

DHL Suomi 2015. Polttoainelisät ja MARPOL -lisä. Viitattu 29.12.2015
http://www.dhl.fi/fi/logistics/asiakasinfo/ohjeet_ja_lisaveloitukset/dhl_polttoainelisat.html#maanti-ekuljetukset

Ely-keskus 2015. Wiima Logistics Oy - Vauhdilla kansainväliseksi toimijaksi. Viitattu 2.11.2015
<https://www.ely-keskus.fi/web/ely/wiima-logistics#.VjdEMrfhCUk>

Finnair 2015. Lentorahtihinnat. Viitattu 29.12.2015
<http://www.finnaircargo.fi/fi/cargo/hinnoittelu.html>

Heijari, T. 2015. Logistiikan lisäarvopalvelut vientiprojekteissa, Case: Yritys X. Viitattu 15.3.2016
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/90408/Logistiikan%20lisaarvopalvelut%20vientiprojekteissa.%20Case%20Yritys%20X.pdf?sequence=1>

Hickson, A.; Wirth, B.; Morales, G. 2008. Supply Chain Intermediaries Study. University of Manitoba Transport Institute. Viitattu 17.11.2015
[https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/sclntermediariesfinalwithcover\(1\).pdf](https://umanitoba.ca/faculties/management/ti/media/docs/sclntermediariesfinalwithcover(1).pdf)

HIMA Hinnoittelumallit asiakassuhteessa –hanke 2005. Hinnoittelun ABC. Viitattu 30.12.2015
<http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>

Hoffmann, J. & Kumar, S. 2010. The handbook of maritime economics and business.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy

Jumppanen, A. 2012. 5 PL tarve, synty ja kehitys. Hankintahetki 1/2012. Viitattu 17.11.2015
http://issuu.com/hublogistics/docs/2012_hankintahetki_1

Kruse, D.; Freeman, R.; Blasi, J. 2010. Shared capitalism at work: Employee ownership, profit and gain sharing, and broad-based stock options. Chicago: The University of Chicago Press.

Kulmala, H. 2006. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? VTT. Viitattu 28.12.2015
http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/hinnoittelu_stateofheart.pdf

Liikenne- ja viestintäministeriö 2010. Logistiikkaselvitys 2010. Viitattu 7.11.2015
https://www.lvm.fi/docs/fi/964900_DLFE-11162.pdf

Logistiikan maailma 2015a. Maantiekuljetukset – hinnoittelu. Viitattu 29.12.2015
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_hinnoittelu

Logistiikan maailma 2015b. Lentokuljetusten kustannusvaikuttajat ja -suoritteet. Viitattu 29.12.2015

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Lentokuljetusten_kustannusvaikuttajat_ja_%E2%80%93suoritteet

Logistiikan maailma 2015c. Rahdin hinnoittelu – merenkulku, kuiva irtolasti. Viitattu 29.12.2015
http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Rahdin_hinnoittelu_%E2%80%93merenkulku,_kuiva_irtolasti

Nara, E.; Porto de Oliveira, V.; Schreiber, J.; Dal Forno, A.; Schwingel, G. 2015. A look at the use of profit and gain sharing programs (indicators) to leverage corporate management. Viitattu 14.1.2016
https://www.researchgate.net/publication/280732773_A_LOOK_AT_THE_USE_OF_PROFIT_AND_GAIN_SHARING_PROGRAMS_INDICATORS_TO_LEVERAGE_CORPORATE_MANAGEMENT

Nieminen, L. 2009. Ansaintalogiikat. Turun Kauppakorkeakoulu. Viitattu 26.11.2015
<http://www2.uiah.fi/~mmaenpaa/lectures/Ansaintalogiikat09.pdf>

Pastinen, I.; Mäntynen, J.; Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy

Rope, T. 2006. Menestys konsulttina. Konsultoinnista kukoistavaa liiketoimintaa. Helsinki: Talentum

Saaranen, P.; Koltola, E.; Pösö, J. 2010. Liike-elämän matematiikka. Helsinki: Edita Prima Oy

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Myymmekö tunteja vai tulosta? Ekonomia sarja. Porvoo: WSOY ja Suomen ekonomiliitto

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy

Viitala, R. & Jylhä, E. 2011. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Wiima Logistics Oy 2015. Company. Viitattu 2.11.2015 <http://www.wiima.fi/company/>