

Annukka Pantsar

ALIHANKINTA MAANTIEKULJETUKSISSA

Tekniikan koulutusohjelma
Logistiikan suuntautumisvaihtoehto
2009



ALIHANKINTA MAANTIEKULJETUKSISSA

Pantsar, Annukka
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tekniikka ja Merenkulku Rauma
Logistiikan koulutusohjelma
Kesäkuu 2009
ohjaaja: logistiikan opettaja, DI Leino, Heikki
UDK: 658.7
Sivumäärä: 28

Asiasanat: alihankinta, tiekuljetus, kuljetusliikkeet

Opinnäytetyö tehtiin pienen alihankkijana toimivan kuljetusyrityksen näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli selvittää suurten ulkoistajayritysten suhtautumista pienempiin yrityksiin alihankkijoinaan. Lisäksi selvitettiin olennaisia asioita onnistuneen alihankintasuhteiden perustamisessa. Työ on tarkoitettu helpottamaan uusien alihankintasuhteiden luomista tulevaisuudessa.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin sopimustekniikkaa kokonaisuutena, maantiekuljetuksia ja sen eri muotoja sekä kustannuslaskentaa. Kyseisten osa-alueiden tutkiminen auttaa ymmärtämään, miksi ne ovat tärkeitä alihankinnassa maantiekuljetuksissa. Taustatietoja tutkittaessa huomattiin, että yksi olennaisimmista osista on tehokas ja todenmukainen kustannuslaskenta.

Käytännön osuudessa tuotiin esille kuljetusyritysten välisiä sopimusneuvotteluja, niissä mahdollisesti tapahtuneita virheitä sekä yritysten toimintatapoja suhteissa toisiinsa. Koska alihankintasuhteet työssä mukana olleiden yritysten välillä ovat päättyneet, voitiin päätellä, mitkä olivat olennaisimpia tekijöitä onnistuneen suhteen luomiseksi.

SUBCONTRACTING IN ROAD TRANSPORT

Pantsar, Annukka

Satakunta University of Applied Sciences

Technology and Maritime Management Rauma

Degree Programme in Logistics Engineering

June 2009

Tutor: Heikki Leino, lecturer MSc

UDC: 658.7

Number of pages: 28

Keywords: subcontracting, road transport, transport company

The purpose of this Bachelor's thesis was to help a small transportation company in the future to decide whether to be an independent entrepreneur, or to be in outsourcing co-operation with a bigger company. The idea for this thesis came from a small transportation company, which was not sure if subcontracting was a proper business model for that particular company. The main purpose of the thesis was to find out key factors and the most common challenges for successful subcontracting partnership.

Background information for the thesis included several existing studies on logistics, cost accounting and contracting practices. The most important information came from the representatives of the companies. By interviewing it was found out what aspects need special attention when planning outsourcing co-operation. The study deals three transport companies; two of them are bigger outsourcers and one a subcontractor. All of the companies have been presented nameless because of the transport industry.

As a result it was found out that the key for successful business activity is to know its strength and weaknesses and to carry out efficient cost accounting. The results were relatively easy to see because all outsourcing co-operation had been ended before the thesis was finished. As a conclusion it is easy to see that all contracts need to be made properly, and it is very important to be aware of what you are about to do.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
ABSTRACT	3
1 JOHDANTO.....	6
2 KESKEISIÄ PERUSKÄSITTEITÄ.....	7
2.1 Alihankinta ja sopimustekniikka	7
2.1.1 Tarjouspyynnöt	8
2.1.2 Tarjoukset.....	8
2.1.3 Sopimusneuvottelut.....	9
2.1.4 Sopimusehdot	9
2.1.5 Sopimuksen päättäminen	9
2.2 Maantiekuljetukset.....	10
2.2.1 Liikennelupa.....	10
2.2.2 Ammattitaito	10
2.2.3 Kuljettajan pätevyys.....	11
2.2.4 Kuljetusten kysyntä.....	11
2.2.5 Kappaletavarakuljetukset	12
2.2.6 Irtotavarakuljetukset.....	12
2.2.7 Vaarallisten aineiden kuljetukset	12
2.2.8 Erikoiskuljetukset.....	13
2.3 Kustannuslaskenta	14
2.3.1 Kustannusten ryhmittely	15
2.3.2 Katetuottolaskenta.....	15
2.3.3 Tuottavuus, taloudellisuus ja kannattavuus.....	16
2.3.4 Hinnoittelu.....	16
2.3.5 Kaluston kustannukset ja muuttuvat kuljettajien kustannukset	17
3 ALIHANKINTA MAANTIEKULJETUKSISSA	17
3.1 Kuljetusyrietykset.....	18
3.1.1 Kuljetusyriety A	18
3.1.2 Kuljetusyriety B	18
3.1.3 Kuljetusyriety C	18
3.2 Sopimusneuvottelut	19
3.2.1 Sopimusneuvottelut kuljetusyriety A ja B välillä.....	19
3.2.2 Sopimusneuvottelut kuljetusyriety A ja C välillä.....	20
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	21
5 TAVOITTEET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET.....	22
5.1 Ensimmäinen askel, tehokas laskelma.....	22

5.2	Toinen askel, mahdollisuuksien kartoitus ja valinnat	23
5.3	Kolmas askel, alihankinta	23
5.4	Neljäs askel, ideaalitila	23
6	YHTEENVETO	24
6.1	Pohdintaa sopimuksista.....	25
6.2	Nykytilanne.....	26
6.3	Arviointia työskentelystä	26
	LÄHTEET.....	28

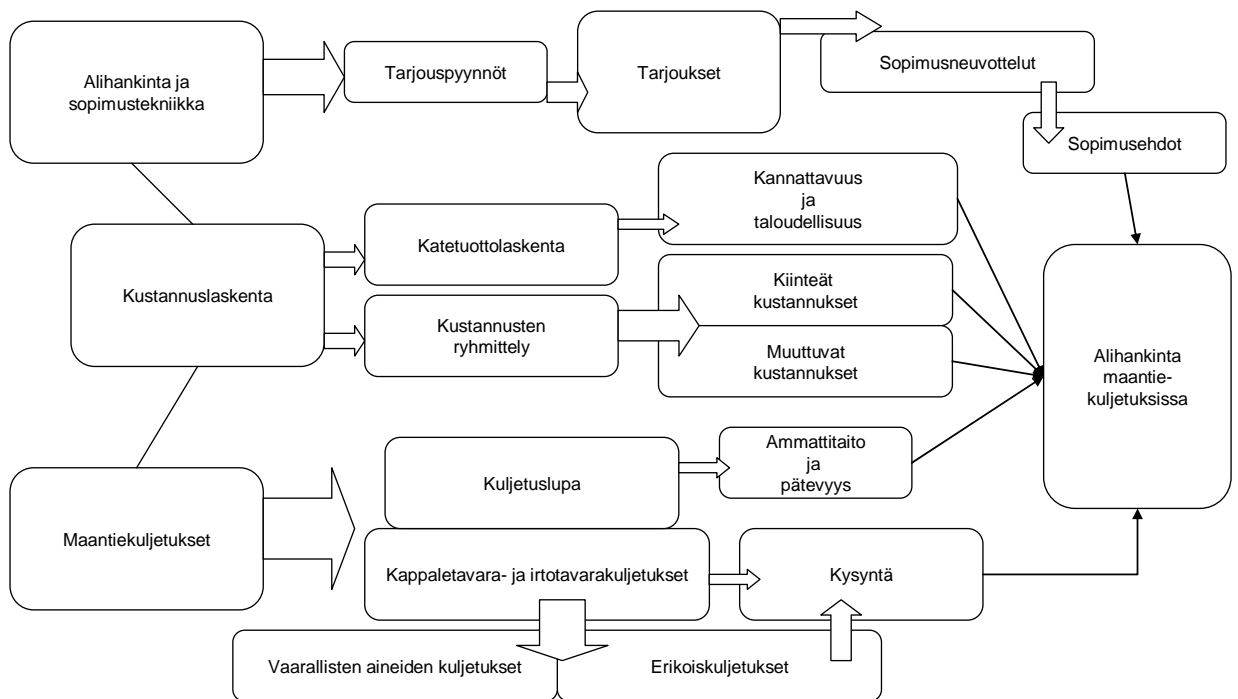
1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni tarkoituksena on ollut tutkia alihankintaa maantiekuljetuksissa ja se on tehty pienen kuljetusyrittäjän näkökulmasta. Idea työhön on lähtöisin perheyrityksestä, joka on ollut kahden suureksi luokitellun kuljetusyrittäjän alihankkijana. Tutkimuksessa on selvitetty huomioitavia asioita alihankintaa harkittaessa ja sopimuksia tehtäessä. Työn lähtökohta on ollut pienen kuljetusyrittäjän kuuleminen ja sopimusten tarkastelu.

Yritysten nimet on tarkoituksellisesti jätetty työstä pois, koska leimaantumista on haluttu välttää niin pitkälle kuin se on mahdollista. Yritysten tunnistaminen työssä ei ole olennaista, joten nimet on tästä syystä voitu jättää mainitsematta. Työssä esitelty pieni kuljetusyrittäjä ei ole enää alihankintasuhteessa kumpaankaan suurista esitellyistä yrityksistä.

Tutkimus edistää ja helpottaa päätöksentekoa siitä, onko alihankinta kannattavaa, vai voiko yritys toimia kuljetusmarkkinoilla muilla keinoin. Usein pienten yritysten kompastuskivenä alalla on se, että suurilla yrityksillä on paremmat mahdollisuudet kilpailukykyisiin hintoihin.

Työtä aloittaessa tarkoitus oli selvittää, onko alihankinta työssä mukana olevissa isoissa yrityksissä kannattavaa. Tavoite kuitenkin muuttui, ja tarkoitus on auttaa tulevaisuudessa pientä alihankkijaa laskemaan ja harkitsemaan, onko alihankinta hyvä vai huono vaihtoehto yritykselle.



Kuvio 1. Kuvaus teorioiden toisiinsa liittymisestä.

2 KESKEISIÄ PERUSKÄSITTEITÄ

Luvussa käsitellään olennaisia asioita tutkimuksen kannalta. Pääpaino teoriaosuudessa on alihankinnalla, kustannuslaskennalla sekä maantiekuljetuksella. Alihankinnassa on paneuduttu myös prosessiin jonka seurauksena varsinainen alihankintasopimus voi syntyä.

2.1 Alihankinta ja sopimustekniikka

Yleensä alihankinta yhdistetään toimintaan, jossa hankitaan tarvittu tuote yrityksen ulkopuoliselta tuottajalta. Tuote voi olla jokin palvelu tai valmistettavan tuotteen osa. Nykyään käytetään myös termiä outsourcing. Tuotantoyhteistyön käyttö terminä on myös lisääntynyt, joka kuvaa paremmin sitä, että yritysten välisiä alihankintasuhteita kehitetään paremmin molempia osapuolia tyydyttäväksi ja palveleviksi. Kun puhu-

taan ulkoistamisesta, tarkoitetaan ennen yrityksen sisällä valmistetun tuotteen valmistuksen siirtämistä ulkopuoliselle taholle. /1/

Kun yritys siirtää toimintansa alihankkijalle, menettää se omistamansa yksipuolisen määräysvallan. Koska yhteistyö perustuu osapuolten väliseen sopimukseen, on tarkoituksen mukainen sopimus edellytys onnistuneelle yhteistyölle. Oikein suunnitellun sopimuksen avulla voi varautua alihankintaan liittyviin riskeihin. Alihankintaa ja sopimusta harkittaessa ja tehtäessä pitää olla perillä siitä kuinka laajasti toimintaa on kannattavaa ulkoistaa ja alihankkijan suorituskyvystä. /2/

2.1.1 Tarjouspyynnöt

Koska yrityksen kannattaa keskittyä siihen, mitä se parhaiten osaa, voidaan muut palvelut ostaa ulkopuolisilta toimittajilta. Tarjouspyyntöjä edeltää ulkoistajayrityksen oma selvitys siitä, mitä halutaan ulkopuoliselta toimittajalta. Toimittajien valinnassa voidaan käyttää ominaisuuksien pisteytystä, tarjouskilpailua tai niiden yhdistelmää. Tarjouspyynnössä on tuotava yksiselitteisesti odotukset ja hinnanmuodostukseen vaikuttavat asiat. On suositeltavaa, että tarjouspyyntö käydään yhdessä läpi väärinkäsitysten välttämiseksi, kun toimittaja on sen saanut. Tarjouskilpailun tuloksena valitaan se toimittaja, jonka kanssa sopimusneuvottelut aloitetaan. Tarjouspyynnössä voidaan mainita ne seikat, jotka ulkoistaja näkee kriittisiksi onnistumisen kannalta ja millä perusteilla toimittaja näitä arvostelee. /3/

2.1.2 Tarjoukset

Tarjouspyynnön saaneet tekevät tarjouspyynnön perusteella tarjouksen. Tarjouksen tulee olla voimassa vähintään kuukausi, ja lisäksi on suositeltavaa esittää menettelytapa jolla tarjouksen voimassaoloaika on mahdollista pidentää. Palveluntarjoajille voidaan varata etukäteen mahdollisuus vierailuun, jonka aikana he voivat kukin vuorollaan tutustua ulkoistajan toimintaan ja tarkentaa tarjouspyyntöä koskevia tulkintoja. Mahdolliset puutteet voidaan myös tuoda esille. Tarjoajan esittelyssä ulkoistajalla on mahdollisuus tutustua palveluntarjoajan toimintaan ja muodostaa vaikutelma itsel-

leen. Realistinen lähtökohta on, että kaikkia yksityiskohtia ei voida tuoda esille tarjouspyynnössä, vaan yksityiskohdista keskustellaan vasta sopimusneuvotteluissa. /3/

2.1.3 Sopimusneuvottelut

Neuvottelujen tarkoituksena on viimeistellä tarjouspyynnössä tai tarjouksessa avoimiksi jääneet yksityiskohdat. Sopimusneuvotteluissa on perinteisesti pidetty lähtökohtana sitä, että neuvottelut sinänsä eivät muodosta osapuolien välille sitovia velvoitteita. Pääsääntöisesti osapuoli voi vapaasti syytä ilmoittamatta lopettaa sopimusneuvottelut huomatessaan, ettei niiden jatkaminen ole tarkoituksen mukaista. Mikäli neuvottelut päättyvät tuloksettomina, kumpikin osapuoli kantaa itselleen aiheutuneet kustannukset. "Sopimusneuvotteluiden lopputuloksena syntyy yhteisesti sovittu haltuunottosuunnitelma sekä viimeistelty sopimus." /3/

2.1.4 Sopimusehdot

Kuljetusalalla on käytettävissä mallisopimuksia. Mikäli sopimuksessa ei ole sitovuudesta mainintaa, katsotaan se aina osapuolia sitovaksi. Vakiosopimuksia käytettäessä on käytävä tarkasti läpi koko sopimus, koska vakiomuodossaan se saattaa sisältää ehtoja, joita ei haluta käyttää. Mikäli tarjousvaiheessa vedotaan vakiosopimusehtoihin, niistä on mainittava tarjouksessa. Sopimusehtoja on kahdenlaisia. Lykkäävistä ehdoista puhutaan, kun sopimuksen sitovuus on riippuvainen tulevasta tapahtumasta, kun taas purkavat ehdot tarkoittavat, että oikeusvaikutusten lakkaaminen on riippuvainen epävarmasta tulevasta tapahtumasta. Kaikkiin sopimukseen voidaan liittää ehtoja, mutta ei kuitenkaan sellaisia, jotka olennaisesti heikentävät toisen osapuolen oikeusturvaa. /4/

2.1.5 Sopimuksen päättäminen

Mikäli tuotantoyhteistyökumppanit eivät kykene kehittämään suhdettaan, saatetaan joutua tilanteeseen, jossa harkitaan sopimuksen irtisanomista. Toistaiseksi voimassa olevien ja määräajaksi solmittujen sopimusten irtisanomisoikeus on erilainen. Toistaiseksi voimassa olevaa kestosopimusta koskee irtisanomisvapaus.

Irtisanominen ei edellytä virhettä vastapuolen toiminnassa, mutta ei ole täysin rajaton. Määräajaksi tehtyä sopimusta ei voida lopettaa irtisanomalla, mikäli osapuolet eivät ole muuta sopineet. Käytännössä alihankintasopimukset tehdään aina määräajaksi. Yleisesti sovitaan myös mahdollisuudesta irtisanomiseen. Sopimuksen irtisanominen on normaali sopimuksen päättymismuoto. Alihankintasopimuksen purkaminen edellyttää osapuolen olennaista rikkomusta sopimusta kohtaan. Ainoastaan ulkoistajan tyytymättömyys alihankkijaan tai alihankkijan toimiin ei ole riittävä syy purkuun, mikäli alihankkijan toimia ei voida pitää sopimusrikkomuksena. /2/

2.2 Maantiekuljetukset

Suomessa ja monissa muissakin maissa tiekuljetukset ovat käytetyin kuljetusmuoto. Tieverkosto on Suomessa erittäin kattava, noin 386000 kilometriä. Tieverkon yhdistettävyyden on hyvä joitakin järviolueita lukuun ottamatta. /5/

2.2.1 Liikennelupa

Tiekuljetustoiminta elinkeinona on luvanvaraista. Hakijalle, joka on hyvämaineinen, ammattitaitoinen ja sopiva harjoittamaan liikennettä, on lain mukaan myönnettävä liikennelupa. Kotimaassa luvan saamiseksi on suoritettava liikenneyrittäjäkurssi, tai näyttökokeessa osoitettava vastaava tietojen hallinta. Koska kuljetukset ovat yksi elinkeinoelämän perusedellytyksistä, tavarankuljetus on haluttu pitää luvanvaraisena, jotta kuljetukset olivat luotettavia ja tarpeeksi laadukkaita. Suomessa tavaraliikenteen nykyinen nimi on yhteisölupa. Yhteisölupa on määrämuotoinen EU:n säädösten mukainen, joka kelpaa kotimaan ja ulkomaan liikenteessä. Aikaisemmat kotimaan tavaraliikenneluvat säilyvät edelleen voimassa. /4/

2.2.2 Ammattitaito

Ammattitaito osoitetaan ammattitaitotodistuksella, jonka saa määritellyn kokeen suoritettuaan. Jokaisessa yrityksessä on oltava ainakin yksi henkilö, joka täyttää tämän vaatimuksen. Suomessa tästä henkilöstä käytetään termiä liikenteestä

vastaava. Logistiikan alaan kuuluva tekniikan ammattikorkeakoulun tutkinto Suomessa vapauttaa kokonaan kokeen suorittamisesta. Suomessa ja useimmissa jäsenvaltioissa kokeeseen pääsee vasta suoritettuaan kurssin. Kursseja järjestävät oppilaitokset, jotka ovat saaneet siihen Ajoneuvohallintokeskuksen luvan. Ajoneuvohallintokeskus järjestää kokeen ja antaa ammattitaitotodistuksen. /4/

2.2.3 Kuljettajan pätevyys

Ajoneuvoa ei saa kuljettaa se, jolta vamman, sairauden, vian tai väsymyksen, tai muusta syystä puuttuvat siihen vaadittavat edellytykset. Ajo-oikeus alkaa kun ajokortti luovutetaan, tai kun todistus suoritetusta kuljettajantutkinnosta hyväksytysti luovutetaan. Ajo-oikeutta ei ole, mikäli on määrätty ajokieltoon tai väliaikaiseen ajokieltoon. Kuljettajan tutkintoon pääsyn edellytys on, että tutkinnon suorittaja täyttää ajokorttiluokan ikävaatimuksen ja hänellä on ajokorttilupa. Kuljettajatutkinnossa on määräysten mukaisesti todettava, että suorittaja hallitsee kuljettajaopetuksen ja kykenee soveltamaan oppimaansa sekä toimimaan liikenteessä joustavasti ja turvallisesti. Tutkintoon sisältyy teoriakoe ja ajokoe. Lisäksi osan luokkien ajokokeeseen sisältyy erillinen käsittelykoe joka suoritetaan ennen varsinaista liikenteessä suoritettavaa ajokoetta. /4/

2.2.4 Kuljetusten kysyntä

Esimerkiksi kuljetusmäärät, -suorite, liikennesuorite ja ajoneuvon täyttöaste ovat kuljetusten kysynnän mittareita. Suomessa kuljetetaan tavaroita teitse suhteellisesti muita EU-maita enemmän. Teollisuuden suhdannevaihtelut vaikuttavat suuresti muihin, kuin maa-ainesten kuljetuksiin. Erityisesti metsäteollisuudella on huomattava vaikutus. Kuljetuksissa pyritään ajamaan mahdollisimman täynnä, eli tyhjiä kilometrejä olisi mahdollisimman vähän. Aina optimaalinen käyttö ei kuitenkaan ole mahdollista, koska lastaus- ja purkupaikkojen kysyntä vaihtelee paljon. Maantiekuljetuksina kuljetetaan hyvin erilaisia tuotteita, maa-aineksista veneisiin ja elektroniikkaan tai arvotavaroihin. Tiekuljetukset palvelevat hyvin elinkeinoelämän kaikkia osa-alueita, sekä yhteiskuntaa. /5/

2.2.5 Kappaletavarakuljetukset

Kappaletavarakuljetuksina Suomessa kuljetetaan lähes kaikkea pieni kokoisista suuriin esineisiin. Kappaletavaraa kulkee maanteillä päivittäin esimerkiksi lavoittain, rullakoittain ja yksittäisinä tavaroina. Esimerkiksi kylpytynnyri lasketaan kappaletavarakuljetukseksi.

2.2.6 Irtotavarakuljetukset

Irtotavarakuljetuksina kuljetetaan nestemäisiä tai muita niin sanottuja irrallisia aineita, esimerkiksi viljaa ja erilaisia teollisuudessa käytettäviä jauheita, kuten kivihiiltä ja malmia. Suurin osa irtotavara, eli bulk-kuljetuksista, kuljetetaan säiliöissä tai muissa suljetuissa yksiköissä. Lastaus ja purku tapahtuu useimmiten paineen kanssa, jolloin yksikkö joko puhalletaan tai imetään tyhjäksi.

2.2.7 Vaarallisten aineiden kuljetukset

Vaarallisilla aineilla tarkoitetaan aineita, jotka ominaisuuksillaan, esimerkiksi palotai räjähdysturvallisuutensa vuoksi, saattavat aiheuttaa vahinkoa ihmisille tai ympäristölleen. Vaarallisten aineiden kuljetuksissa Suomessa suurimman ryhmän muodostavat palavat nesteet. Seuraavina tulevat syövyttävät aineet ja kaasut. Aineet on luokiteltu ominaisuuksiensa mukaan yhdeksään eri luokkaan. Näitä luokkia ovat muun muassa räjähteet, kaasut, palavat nesteet ja sytyttävästi vaikuttavat, syövyttävät aineet ja radioaktiiviset aineet. /4/

Vapaarajalla tarkoitetaan kappaletavarakuljetuksissa vaarallisen aineen suurinta sallittua määrää kuljetusyksikköä kohden, jolloin vaarallisten aineiden kuljetusmääräykset (VAK) eivät ole voimassa. Alle vapaarajan olevissa lähetyksissä lähettäjän on tehtävä merkintä vahtikirjaan, mutta kuljettaja ei tarvitse ADR-ajolupaa, ajoneuvossa ei tarvitse olla muita turvavarusteita kuin sammutin, eikä ajoneuvoa tarvitse merkitä. Osaa vaarallisista aineista koskee yhteenkuormauskielto, jollei niitä ole erikseen sallittu. Kun vapaaraja ylittyy, kuljetusyksikkö on aina merkittävä. Kappaletavaraa kuljettavat ajoneuvot merkitään oranssikilvillä edestä ja takaa. Lisäksi kuljetettaessa osaa luokista, on ajoneuvo merkittävä sivuilta ja takaa

luokkakohtaisilla suurlipukkeilla. Kun purun yhteydessä vaarallisten aineiden määrä laskee alle vapaarajan, on merkinnät poistettava. Säiliöajoneuvot ja kiinteitä aineita irtotavarana kuljettavat ajoneuvot merkitään tunnusnumeron ja aineen sisältävillä numerokilvillä, ja luokkakohtaisilla suurlipukkeilla. Kuljettaja on vastuussa kuorman oikeasta merkitsemisestä. /4/

Vaarallisia aineita kuljettavan ajoneuvon kuljettajalla tulee olla voimassa oleva ADR-ajolupa, jonka saa suoritettuaan peruskurssin, ja suoritettuaan kokeen hyväksytysti. Säiliöluvan saamiseksi pitää peruskurssin lisäksi käydä säiliökurssi ja suorittaa vastaava koe hyväksytysti. Säiliölupaa tarvitaan kuljettaessa vaarallisia aineita ajoneuvossa, jossa kiinteän tai irrotettavan säiliön tilavuus on suurempi kuin yksi kuutiometriä. Ajolupa on voimassa viisi vuotta, ja se on uusittava luvan viimeisen voimassaolo vuoden aikana osallistumalla täydennyskurssille ja suorittamalla koe hyväksytysti. Ajoneuvon merkintämääräykset ovat voimassa aina, kun vapaaraja ylitetään. Säiliöliikenteessä vaaditaan ajolupa aina vaarallisia aineita kuljettaessa, myös kuljettaessa tyhjää puhdistamatonta säiliöajoneuvoa, irrotettavaa säiliötä tai säiliökonttia. Kuljetuksia maanteillä valvoo poliisi. Myös tullilaitos ja rajavartiolaitos valvovat Suomeen tulevia ja Suomesta lähteviä kuljetuksia. /4/

2.2.8 Erikoiskuljetukset

Erikoiskuljetuksia ovat tiekuljetukset, joissa vähintään yksi tielle sallittu mitta tai massa ylittyy. Erikoiskuljetuksia koskee sama lainsäädäntö, kuin muitakin tiellä liikkuvia, mutta lisäksi niitä koskee erityisesti erikoiskuljetuksille säädetyt määräykset ja erilliseen kuljetuslupaan liittyvät ehdot. Erikoiskuljetuksiksi ei lasketa suljetulla alueella tehtäviä suurien esineiden siirtoa ajoneuvolla tai yhdistelmällä, tai maatalous tai tienpitoon käytettäviä koneita. Jakamaton kuorma on kuorma, jota ei kohtuullisin kustannuksin tai vaurioitumisvaaran takia voida jakaa pienempiin osiin kuljettamista varten, ja jota ei millään yhdistelmällä tai ajoneuvolla voida kuljettaa ylittämättä yleisesti tiellä sallittua mitta tai massaa. /4/

Erikoiskuljetusajoneuvo on jakamattoman kuorman kuljetukseen, tai erikoiskäyttöön rakennettu ajoneuvo. Erikoisajoneuvoja ovat esimerkiksi erikoiskäyttöön rakennettu yleisesti tielle sallitut mitat ylittävä ajoneuvo, jota ei ole tarkoitettu kuorman kuljettamiseen, koneen kuljettamiseen rakennettu ja kuljetusritilällä varustettu kuorma-auto ja erikoiskuljetusperävaunuksi rakennettu ja varustettu kuorma-autoon kytkettäväksi tarkoitettu perävaunu. /4/

Yliraskas erikoiskuljetus tarvitsee aina luvan ylittäessään yleisesti tielle sallitut massat. Erikoiskuljetuslupa tarvitaan EU-valtiossa tai ETA-valtiossa rekisteröidylle tai käyttöön otetulle yhdistelmälle tai ajoneuvolle ylitettäessä erikoiskuljetukselle sallitut vapaat mittarajat. /4/

Kuljetuslupia myöntävät tiehallinto, ajoneuvohallintokeskus, ratahallintokeskus ja liikenne- ja viestintäministeriö. Ahvenanmaan maakuntahallitus myöntää Ahvenanmaalle erikoiskuljetuslupan ja yksityistien pitäjältä saatu lupa tienkäyttöön esimerkiksi siltoja kierrettäessä on riittävä. Ratahallintokeskukselta tarvitaan tietyissä tapauksissa lupa, jolloin kyseessä on yleensä sähköistetyn rautatien tasoristeyksen ylittäminen. /4/

Varoitusautojen määrään vaikuttavat kuljetuksen mitat. Varoitusautoa tai autoja on käytettävä kuljetuksen liikkua liikennesäännöistä poikkeavasti, esimerkiksi liikennettä vastaan ajettaessa tiellä tai rampilla, vaikka kuljetuksen mitat eivät ylittäisi sallittuja mittoja. Erikoiskuljetusten liikenteen ohjaaja on koulutettu henkilö, jolle Tiehallinto on myöntänyt liikenteen ohjausoikeuden. Erikoiskuljetuksen yhteydessä liikennettä ohjaavalla liikenteen ohjaajalla on poliisin valtuudet. "Ohjaajaa on käytettävä kun kuljetuksen leveys on yli neljä metriä, pituus yli 30 metriä tai korkeus yli viisi metriä sekä mitoista riippumatta kun kuljetus liikkuu liikennesäännöistä poikkeavasti tai ilmeisen vaaran välttämiseksi muun liikenteen varoittaminen on tarpeen." /4/

2.3 Kustannuslaskenta

Kustannukset määritellään tuotannontekijöiden käytöstä tai kulutuksesta aiheutuviksi uhrauksiksi euroissa ilmaistuna. Tuotannontekijöitä ovat muun muassa työvoima,

energia ja kalusto. Kustannuslaskennan tehtävänä on laskea tuotannontekijöiden käytöstä aiheutuvia kustannuksia, ja kohdentaa näitä eri laskentakohteille. Kustannuslaskentaa pidetään kuljetusyrityksen tärkeimpänä laskentatoimen osana, ja laskennan tulee olla systemaattista ja jatkuvaa. Laskennan keskeisin tehtävä on selvittää kustannuksia suoriteyksikköä kohti, kuljetusyrityksessä useimmiten kustannuksia per ajettu kilometri. /4/

2.3.1 Kustannusten ryhmittely

Kustannuksia jaetaan eri ryhmiin. On huomattava, että ryhmittely ei ole koskaan aivan tarkka. Yleisin tapa jaotella kustannuksia, on jakaa ne kiinteisiin ja muuttuviin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset ovat sellaisia, jotka muuttuvat toiminta-asteen mukaan. Tyypillisiä muuttuvia kustannuksia ovat polttoainekustannukset, korjaus- ja huoltokustannukset, rengaskustannukset ja kuljettajien palkkakustannukset. Kiinteät kustannukset eivät riipu toiminta-asteesta, vaan ajan kulumisesta tai organisaatiosta. Tyypillisiä kiinteitä kustannuksia ovat toimitilan vuokratkustannukset, johdon ja toimiston palkkakustannukset, kiinteistön palovakuutus ja auton vakuutusmaksu. /4/

2.3.2 Katetuottolaskenta

Kiinteät ja muuttuvat kustannukset liittyvät katetuottolaskentaan, joka on kaikkein käytetyin lyhytkautisen operatiivisen laskennan menetelmä. Kun myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset, saadaan kate, jolla katetaan kiinteät kustannukset. Kiinteiden kustannusten kattamisen jälkeen jäljelle jäävä raha on voittoa. Muuttuvat kustannukset oletetaan suoraan riippuviksi toiminta-asteesta, kuljetusyrityksessä ajetusta kilometrimäärästä. Piste, jossa kiinteät kulut katetaan eli voittoa tulee nolla, kutsutaan kriittisen pisteen myynniksi. Kriittinen piste voidaan määritellä suoritekappaleina tai euroina. Varmuusmarginaali on yrityksen pelivara todellisen myynnin ja kriittisen pisteen myynnin välillä.

2.3.3 Tuottavuus, taloudellisuus ja kannattavuus

Kustannuslaskentaa voi tarkastella myös tuottavuuden ja taloudellisuuden näkökulmasta. Yritystoiminnan kokonaiskannattavuus riippuu tuotannontekijöiden ja myytävien tuotteiden hintamuutoksesta sekä tuottavuuden muutoksesta. Tuottavuudella tarkoitetaan kykyä tehdä tietty suoritemäärä mahdollisimman pienillä panoksilla, tai kykyä tehdä mahdollisimman suuri tulos nykyisillä panoksilla. Kuljetusyrityksessä tämä käytännössä tarkoittaa, että olemassa olevilla panoksilla saadaan mahdollisimman paljon laskutettavaa ajoa, tai nykyinen ajomäärä pitää voida ajaa mahdollisimman pienillä panoksilla. Panoksilla tarkoitetaan muun muassa kalustoa ja henkilökuntaa. Tuottavuuden mittareita voivat olla esimerkiksi ajatut kilometrit per työtunti, tyhjät ajokilometrit per kaikki kilometrit, polttoaineen kulutus per auto tai liikevaihto per henkilö tai työtunti. /4/

Taloudellisuus on kuljetustoiminnan tärkein ja keskeisin tavoite, joka vaikuttaa lähes kaikkiin toimintaedellytyksiin. Kuljetuksen taloudellisuuden laskeminen edellyttää sopivan kuljetussuoriteyksikön valintaa ja suoritteen mittaamista. Taloudellisuuden lukuarvo muuttuu riippuen suoritteesta kustannusten pysyessä samana. Myös kustannukset riippuvat suoritteista, sillä kuljetusmatkan ja kuljetetun tavaran myötä myös kuljetuskustannukset ja kuljetustyö muuttuvat. /4/

Kannattavuus ja taloudellisuus mittaavat eri asioita. Kannattavuuden ja taloudellisuuden välistä yhteyttä kuvaa se, että taloudellisuuden parantuessa kannattavuuskin paranee. Yritys voi toimia taloudellisesti, mutta kannattavuus on huono ja toiminta tappiollista. Tällainen tilanne on mahdollinen esimerkiksi kun markkinahinnat ovat painuneet kustannustason alle.

2.3.4 Hinnoittelu

Kilpailutilanteessa asiakasta kiinnostaa palveluakin enemmän hinta. Jos kuljetusliiketoiminta on epätaloudellista ja tehotonta, rahtihinta ei kata kaikkia kustannuksia. Kannattamaton toiminta johtaa pidemmällä aika välillä liiketoiminnan ongelmiin, ja lopulta liiketoiminnan loppumiseen. Kovassa kilpailutilanteessa rahtihinta tulee markkinoilta, eikä sitä pystytä itse laskemaan lisäämällä

kuljetusliikkeen kustannusten päälle sopiva voittolisä. Rahtihintaa tulee saada niin paljon, että se kattaa kaikki kustannukset, voittolisä mukaan lukien tai omien kustannusten on oltava niin edulliset ja tuottavuuden niin hyvä, että markkinoiden rahtihinnasta jää kustannusten jälkeen voittoa. Mikäli yritys toimii tehottomasti, asiakkaat eivät hyväksy liian korkeaa rahtihintaa ja ajot jäävät saamatta. Jos ajetaan tehottomasti, kustannukset per kilometri nousevat liian suuriksi. /4/

2.3.5 Kaluston kustannukset ja muuttuvat kuljettajien kustannukset

Vaikka kalusto seisoi tyhjänä koko vuoden, siitä aiheutuu kiinteitä kustannuksia. Kiinteitä kaluston kustannuksia ovat arvonaleneminen, korot, vakuutusmaksut ja käyttövoimaverot. Kuljetuskaluston muuttuvat kustannukset riippuvat ajosta ja toiminta-asteesta, joten ne lasketaan ajoneuvolle kilometrikustannuksina. Muuttuvia kustannuksia ovat polttoainekustannukset, voiteluainekustannukset, korjauksesta ja huollosta aiheutuvat kustannukset, rengaskustannukset sekä väyläkustannukset, joita ovat esimerkiksi silta- ja tunnelimaksut, punnitukset, kuormaamiset ja tullaaminen. /4/

Kuljettajien palkat sivukuluineen ja korvauksineen ovat useimmiten yrityksen suurin kustannuserä. Kalliiden ylitöiden välttäminen, hyvin laadittu kuljetussuunnitelma, tuntien seuranta ja muut toimet työvoiman tehokkaassa käytössä ovat erittäin tärkeitä asioita kustannuserän kontrolloinnissa. Kuljettajan palkkatunnit vuodessa ovat noin 2020 tuntia, sisältäen sijaisen tekemät tunnit varsinaisen työntekijän ollessa esimerkiksi vuosilomalla. Palkkatunteihin luetaan lisäksi niin sanotut apu- ja valmisteluajat. Tehollisiin työtunteihin sisältyvät kuormaus-, ajo- ja purkuajat sekä muut säännöllisesti jokaisella kuljetuskerralla toistuvat työtehtävät. /4/

3 ALIHANKINTA MAANTIEKULJETUKSISSA

Työn tässä osassa käsitellään työssä mukana olleita kolmea kuljetusyritystä ja niiden keskinäistä suhdetta. Lisäksi eritellään yrityksen keskinäisiä sopimusneuvotteluja.

Koska kaikkia yrityksiä on haluttu välttää leimaantumasta, on ne esitelty nimillä Kuljetusyritys A, Kuljetusyritys B ja Kuljetusyritys C. Tiedot sopimuksista ja neuvotte- luista on saatu henkilökohtaisina tiedoksiintoina.

3.1 Kuljetusyritykset

3.1.1 Kuljetusyritys A

Kahden keskisuuren kuljetusyrityksen alihankkijana toimiva yritys A on vuonna 1998 perustettu perheyritys, jonka kalusto koostuu kahdesta puoliperävaunuyhdistelmästä ja yhdestä täysperävaunuyhdistelmästä. Puoliperävaunuyhdistelmät ajavat ulkomaanajoa ja täysperävaunuyhdistelmä kotimaan ajoa.

3.1.2 Kuljetusyritys B

Kuljetusyritys B on keskisuuri suomalainen yritys, jolla on omia autoja ja kuljettajia sekä alihankkijoita. Yritys koostuu noin 100 ajoneuvoyhdistelmästä lisälaitteineen. Yritys on perustettu 1937, joten kyseessä on varsin pitkäikäinen kuljetusyritys. Yrityksellä on runsaasti alihankkijoita, jotka ajavat omalla kalustollaan yritys B:n järjestämiä kuljetuksia. Yritys hoitaa kuljetuksia Suomessa sekä Manner-Eurooppaan ja Venäjälle. Yritysmuotona kommandiittiyhtiö.

3.1.3 Kuljetusyritys C

Kuljetusyritys C on perustettu vuonna 1955, ja on suureksi kuljetusyritykseksi luet- tava yritys. Kuljetusyritys C:n vahvuuksia ovat nykyaikainen kalusto sekä osaava henkilökunta. Suurin toimintakenttä yrityksellä ovat Pohjoismaat, lähinnä Ruotsi, Norja, Tanska ja Suomi. Kalusto koostuu omista ajoneuvoyhdistelmistä sekä ali- hankkijoista. Yhdistyttyään toisen merkittävän yrityksen kanssa kuljetusyritys C hoi- taa kuljetuksia myös Euroopan ja Baltian maihin. Yritysmuotona osakeyhtiö.

3.2 Sopimusneuvottelut

3.2.1 Sopimusneuvottelut kuljetusyritys A ja B välillä

Sopimusneuvottelut kuljetusyritys B:n kanssa alkoivat tammikuussa alihankkijan A yhteydenoton perusteella. Puhelinneuvotteluja käytiin useita kertoja koko kevään ajan. Yritys B antoi ymmärtää, että töitä on kyllä mutta mitään varmaa ei koskaan osattu sanoa, ja yleisin vastaus puhelinneuvotteluissa oli; ”Täytyy vähän miettiä”. Kirjallisia neuvotteluja tai kuljetussopimustarjouksia ei tehty kevään aikana.

Toukokuussa neuvotteluissa oli päästy jo niin pitkälle, että ajoja luvattiin heinäkuun alusta. Suullisesti sovittiin kilometrikorvauksista, ajovälityspalkkioista ja kilometritakuista. Ensimmäiset ongelmat ilmenivät, kun viikkoraportit eivät saapuneet tarpeeksi nopeasti yritys B:lle. Viikkoraporteista ei sopimusneuvotteluvaiheessa ollut minkäänlaista mainintaa. Lisäksi kuljetusyritys B vaati, että kaikki sidontatarvikkeet kuten liinat, pressut, verkot ynnä muut täytyi olla alihankkijalla itsellään. Muutaman viikon ajon jälkeen ilmeni, että viikkoraportissa on oltava kaikki kilometrit valmiiksi laskettuina. Taas kahden viikon kuluttua tuli käsky, että raportissa on oltava eriteltyinä tyhjä ja täydet kilometrit. Tämän jälkeen tyhjänä ajetut kilometrit lisääntyivät huomattavasti. Lisäksi tyhjänä ajetuista kilometreistä ei saatu minkäänlaista korvausta, vaikka suullinen sopimus näin antoi ymmärtää. Viikkoraporttien mukaan maksettavat ajokorvaukset vaihtelivat suuresti, vaikka kyseessä olisikin ollut sama ajettu reitti sekä painot. Kun alihankkija kiinnostui, minkälaisista kilometrikorvauksista oli kyse, kukaan yrityksessä ei osannut antaa vastausta. Yritys ei siis itsekään tiennyt, millä perusteella korvauksia lasketaan.

Noin vuoden ajon jälkeen puhelimitse annettiin tieto, että konttorilla pitäisi käydä allekirjoittamassa uusia sopimuspapereita. Tarkkaa tietoa sopimuksen sisällöstä ei suostuttu antamaan, mutta ilmoitettiin että asialla on kiire. Konttorilla annettiin allekirjoitettavaksi viisisivuinen sopimus, joka olisi pitänyt allekirjoittaa heti siihen tutustumatta. Yritys A:n edustaja ei suostunut vaatimukseen asiakirjoihin tutustumatta, joten edustaja sai kaksi päivää aikaa tutustua sopimukseen ja allekirjoittaa se.

Uuteen sopimukseen oli merkitty kilometrikorvaus, joka oli 5 senttiä pienempi kuin aiemmin saatu laskennallinen kilometrikorvaus. Lisäksi sopimuksessa ilmoitettiin, että alihankkija on velvollinen huolehtimaan kaikista vetämiensä yritys B:n omistamista peräkärriksen korjaus ynnä muista kuluista, myös renkaista ja vakuutuksista. Sopimuksessa oli myös kohta, jossa alihankkija A sitoutuu noudattamaan valmistelulla olevaa kuljetusyritys B:n sisäistä laatusopimusta, jonka sisällöstä ei ollut mitään tietoa. Kuljetusyritys A teki omia ehdotuksiaan sopimuksen parantamiseksi, muun muassa hinnasta, perävaunujen kuluista sekä varauksen olla hyväksymättä laatusopimusta.

3.2.2 Sopimusneuvottelut kuljetusyritys A ja C välillä

Alihankkija otti yhteyttä kuljetusliike C:hen mahdollisesta sopimuksesta huhtikuun viimeisellä viikolla. Toukokuun ensimmäisellä viikolla kuljetusyritys A:n edustajat kutsuttiin neuvotteluun kuljetusyritys C:n toimipaikkaan. Sopimusneuvottelua käytiin C:n toimitusjohtajan sekä kuljetuspäällikön kanssa useita tunteja, jotta sopimus saatiin kumpaakin osapuolta miellyttäväksi.

Neuvottelujen lopputulos oli kuljetussopimus, jonka jokaiseen kohtaan alihankkijalla oli vaikuttamismahdollisuus. Sopimuksessa määritettiin muun muassa rahdin hinta kieli- ja stoppilisineen, kaluston pesun hinta, mahdolliset hinnan muutokset polttoaineen hinnan muutosten takia sekä vuoden takuukilometrit. Sopimuksen mukaan myös sidontaliinat ja ketjut tulevat kuljetusyritys C:ltä. Sopimus tehtiin viideksi vuodeksi, joka sitoo kumpaakin sopimuksen osapuolta. Myöhemmin sopimuskaudella sopimus muutettiin määräaikaiseksi.

Kuljetusyritys C:n vaatimuksia alihankkijaa kohtaan olivat muun muassa kuljettajaan kohdistuvat vaatimukset, kuten pukeutuminen, yleinen siisteys ja käyttäytyminen. Lisäksi edellytettiin että kalusto oli siistiä. Sopimuksessa oli määritelty myös ehtoja sopimuksen purun varalta. Muuttumattomana ehtona kaikkien sopimuskuljetusyritysten sopimuksissa on vaade, että mikäli kuljetusyrittäjän auto on yritys C:n kautta tilattu ja täten C:n tunnuksin varustettu, oli auto sopimuksen päättymisen jälkeen maalattava pois yrityksen tunnuksena tunnetusta väristä.

Kuljetusyritys C järjestää kuljettajilleen koulutusta, muun muassa taloudellisen ajamisen-kurssin. Lisäksi C järjestää kaikkiin autoihinsa erikoisvarusteet, joita erilaisissa kuljetuksissa tarvitaan. Kaikissa autoissa, jotka hoitavat C:n kuljetuksia, on infokansiot, joista löytyy kaikki tarvittava tieto yrityksestä kuljettajan näkökulmasta. Näitä tietoja ovat kaikkien kuljetuksista vastaavien yhteystiedot sähköposteineen ja fax-numeroineen. Kaikki gsm-numerot ovat käytössä 24 tuntia vuorokaudessa seitsemänä päivänä viikossa.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että alihankintaa harkittaessa on oltava tietoinen omista resursseista ja ulkoistamistarpeesta omassa yrityksessä. Vastaavasti alihankkijayrityksen on oltava tietoinen omista mahdollisuuksistaan ja potentiaalisuudestaan hoitaa ulkoistajayrityksen tarpeita. Päätöksiä ulkoistamisesta ei voida tehdä nopeasti, sillä mukaan liittyy aina riski alihankkijaa kohtaan, esimerkiksi alihankkijan taloudellinen tilanne. Kuljetusalalla alihankinta on varsin yleistä, ja yhden tai kahden auton kuljetusyrittäjät ovat useimmiten alihankkijayrittäjinä suurilla kuljetusyrityksillä.

Kustannuslaskentaan pitää käyttää aikaa kunnolla, jotta ollaan tietoisia omista kustannuksista. Mikäli laskentaa ei ole hoidettu asianmukaisesti, voi nopeasti käydä niin, että tulos on koko ajan tappiollinen ja joudutaan jopa ottamaan lisää lainaa, jotta selviydyttäisiin kiinteistä ja muuttuvista kustannuksista, joita yrityksellä on. Luonnollisesti, tämä ei ole ideaalitalanne yritykselle ja tavoite on päästä tästä kierteestä pois.

Jo tarjouspyyntövaiheessa on aiheellista miettiä ja laskea tarkkaan, mitä toimintoja ulkoistajayritys haluaa tulevalta alihankkijaltaan. Alihankkijayrityksen vastatessa tarjoukseen, sen on todenmukaisesti ja kaunistelematta ilmoitettava ne luvut, jotka ovat realistisia yrityksen kannalta suorittaa tarjottavaa toimintoa. Pienen alihankkijan kannalta tämä tarkoittaa, että jo tarjousta tehtäessä hintoja ei voi laskea niin alas, että kannattavuus menee negatiiviseksi. Vaikka yrityksen toiminta olisi taloudellista, voi yrityksen kannattavuus olla tappiollista. Usein pienillä kuljetusyrityksillä ainoa

mahdollisuus pärjätä ja selvitä suurilla markkinoilla, on lähteä alihankkijaksi suurelle kuljetusyritykselle, ja sitä kautta turvata oma olemassaolonsa.

Alihankintasuhde suureenkaan yritykseen ei automaattisesti takaa, että pienen kuljetusyrittäjän kannattavuus ja talous lähtisi nousuun. Koska ulkoistajayrityksillä on usein enemmän kuin yksi alihankkija, on pienen yrityksen edelleen taisteltava paikastaan ja toimeentulostaan saadakseen taloutensa tasapainoon ja tilaan jolloin ei toimita tappiollisesti. Vaikka alihankkijana ollessaan yrittäjä välttyy itse kuormiensa hankkimiselta, se ei automaattisesti käännä tuottoa positiiviseksi. Lisäksi ei voida tuudittautua uskoon, että kerran kunnolla tehty kustannuslaskenta pitäisi paikkaansa ikuisesti. Tämän vuoksi kustannuslaskentaa on suotavaa tehdä ainakin tilanteiden, esimerkiksi kaluston vaihtuessa, työntekijöiden lisääntyessä tai vähentyessä, sekä mahdollisten toimitilojen muuttuessa. Lisäksi jatkuvasti muuttuvat polttoainekustannukset sekä markkinoiden hinnat vaikuttavat kustannuslaskennan tulokseen.

5 TAVOITTEET JA TOIMENPIDE-EHDOTUKSET

Tavoitteena kuljetusyrittämisessä samoin kuin missä tahansa yrittämisen muodossa, on hyvän tuloksen tekeminen ja markkinoilla pärjääminen. Jotta tähän päästäisiin, on tunnettava oma alansa ja sen markkinat, sekä tiedettävä omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Kuljetusyrityksen tavoite on kuljettaa mahdollisimman paljon mahdollisimman taloudellisesti ja hyvää tuottoa tehden. Tähän tilanteeseen pääsemiseksi voidaan tarvita ulkopuolisen yrityksen apua, esimerkiksi alihankkijatilanteessa. Jotta tavoitetila tai teoreettinen ideaalitila saavutettaisiin, pitää yrityksessä tehdä parannuksia ja toimenpiteitä, joilla pienin askelmin voidaan nykytilasta nousta ideaalitalolle. Tässä käsitelty tilanne, jossa ideaalitasona on alihankinta suurelle kuljetusyritykselle.

5.1 Ensimmäinen askel, tehokas laskelma

Ensimmäisenä askelmana ja toimenpiteenä voidaan pitää tehokasta kustannuslaskentaa, jonka avulla selvitetään, onko toiminta nykyisellään tehokasta ja missä kohtaa on

parantamisen varaa tuottavuuden nousuun saamiseksi. Kun yritys on tietoinen omista voimavaroistaan ja mahdollisuuksistaan pärjätä markkinoilla, ollaan matkalla tehokkaaseen toimintaan.

5.2 Toinen askel, mahdollisuuksien kartoitus ja valinnat

Toisena askeleena ideaalitasolle voidaan pitää mahdollisuuksien kartoittamista. Onko järkevää toimia itsenäisenä pienenä kuljetusyrittäjänä vai hakeutua suuren yrityksen alihankkijaksi. Molemmilla voidaan ajatella olevan omat etunsa. Itsenäisenä yrittäjänä on edelleen itse päätäntävällässä kaikessa, mikä omaa yritystä koskee, mutta vastavuoroisesti myös vastuu esimerkiksi kuormien ja töiden hankinnasta jää itselle. Alihankintaa tehtäessä taas ulkoistajayritys järjestää meno- ja paluukuormat yritykselle asiakkaidensa kautta. Kun kartoitus mahdollisuuksista on tehty, voidaan tehdä päätöksiä siitä, halutaanko olla pieni ja itsenäinen yritys, vai osa suurempaa ketjua.

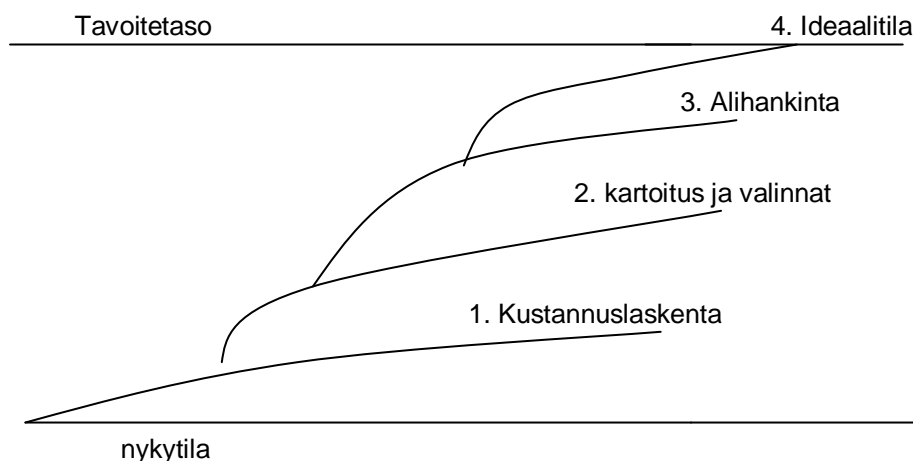
5.3 Kolmas askel, alihankinta

Kun valinta alihankinnasta on tehty, pyritään pääsemään itseä miellyttävän yrityksen alihankkijaksi. Tällaisen yrityksen tiedetään hoitavan asiansa hyvin niin asiakkaiden kuin alihankkijoiden suhteen. Yleisesti suurimmat valtakunnan tasolla näkyvät yritykset hoitavat asiansa niin, että niihin voidaan luottaa myös alihankinnassa. Suurilla yrityksillä on tietysti myös vaateensa alihankkijaa kohtaan, esimerkiksi laskutuksen ja kaluston suhteen, mutta näihin panostaminen on yleisesti myös alihankkijan oma etu. Alihankintasopimuksen astuessa voimaan saa alihankkija uusia haasteita entisten tilalle ja rinnalle. Helpotus voi olla se, että itse ei tarvitse hankkia kuormia, vaan ulkoistaja ilmoittaa alihankkijan kuljettajalle tai alihankkijan edustajalle seuraavan lastauspaikan.

5.4 Neljäs askel, ideaalitila

Neljännellä askelmalla voidaan jo saavuttaa teoreettinen ideaalitila. Kun tähän tilaan on päästy, ei pidä tuudittautua uskoon, että tilassa voitaisiin pysyä ilman vaivannäköä ja kehitystä. Ideaalitulassa pysyminen vaatii jatkuvaa yhteistyötä alihankkijan ja ulkoistajan välillä, kehittämiskeskusteluja, uudelleen neuvotteluja ja sopimusehtojen

uusimista. Ideaalitulana voidaan pitää tilannetta, jossa alihankkija ja ulkoistaja ovat tasaveroisia kumppaneita ilman valtasuhteiden käyttöä. Tällöin molemmilla on mahdollisuus vaikuttaa omiin sekä yhteistyökumppanin toimiin kuitenkin kumppania vahingoittamatta. Mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi hinnasta voidaan keskustella ja neuvotella, ja päästä molempia tyydyttävään tasoon, jolla molemmat vielä pystyvät toimimaan tuottavasti.



Kuvio 2. Askelmat nykytilanteesta tavoitetasolle.

6 YHTEENVETO

Työn teoriaosuutta kirjoittaessani käsittelin kuljetusyritystoimintaa kannalta, johon ei itse opiskeluaikana juuri kiinnitetty huomiota. Lisäksi sopimustekniikkaa tutkiessani kiinnitin erilaisiin asioihin huomiota. Koska työtä aloitettaessa on ensimmäisenä kirjoitettu yritysten ja sopimusneuvottelujen kuvaukset, on työn tekeminen aloitettu tavallaan käänteisessä järjestyksessä. Koska raporttia kirjoitettaessa oli jo tiedossa, kuinka sopimusneuvottelut aikoinaan ovat päättyneet ja mitkä ovat olleet yhteistyön tulokset, oli helppo lähteä tutkimaan asioita, jotka olennaisesti vaikuttavat alihankintasuhteen onnistumiseen.

Tämän työn tekeminen ei ole vaikuttanut Kuljetusyritys A:n tekemiin päätöksiin alihankinnasta, mutta henkilökohtaisesti toivon työstä olevan merkittävää etua tulevai-

suudessa, mikäli uusia alihankintasuhteita luodaan. Varsinaisiin sopimuspapereihin ja kustannuslaskelmiin minulla ei ollut työn teon aikana pääsyä, joten kaikki tieto yritysten välisistä suhteista on tullut henkilökohtaisina tiedonantoina yrityksiltä.

6.1 Pohdintaa sopimuksista

Jo neuvotteluvaiheessa Kuljetusyritys B:n kanssa olisi kaikki neuvottelut pitänyt käydä ainakin osittain kirjallisena ja vaatia sopimuksia ja ehtoja paperilla. Olisiko kirjallinenkaan sopimus auttanut ulkoistajan omavaltaisia toimia kohtaan, on tietysti arvailua, mutta lähtökohdat toimivaan yhteistyöhön olisivat olleet paremmat. Koska useimmiten pieni yritys itse tarjoaa autoa suuremman yrityksen käytettäväksi, on suurella yrityksellä selkeä etulyöntiasema pieneen nähden. Puhelimessa käydyt neuvottelut yritys B:n kanssa eivät alun perinkään sujuneet minkään oppikirjan mukaan ja huomattavissa oli hyppyyttämistä. Mikäli alihankkija olisi vaatinut sopimuksia ja ehtoja kirjallisena, olisi saatu selkeät hinnat ja kuvaukset siitä, mitkä asiat sopimukseen kuuluivat ja mitkä taas olivat selkeästi sopimuksen ulkopuolisia. Huolestunut olen siitä, kuinka omavaltaisesti suuri kuljetusyrittäjä muutti suullista sopimusta, kun sille itselle oli sopivaa. Jos kuljetusyrityksellä on monia sopimuskuljettajia, on oletettavaa, että tieto kulkee pienemmältä yrittäjältä toiselle. Tästä seurauksena on se, että tieto toisen yrityksen suosimisesta tai sortamisesta on nopeasti kaikkien saatavilla.

Neuvottelut Kuljetusyritys C:n kanssa käytiin oikeaoppisesti kummankin yrityksen edustajien kanssa. Neuvotteluissa hiottiin sopimusta useita tunteja niin kauan, että se saatiin molempia osapuolia miellyttäväksi. Molemmiin puolin kompromisseja oltiin valmiita tekemään. Sopimusta neuvoteltaessa tehtiin myös sopimus uuden kuorma-auton hankinnasta Kuljetusyritys C:n kautta, joten neuvotteluihin paneuduttiin kunnonlla. Kaiken kaikkiaan Kuljetusyritys C:n kautta tuli kaksi uutta kuorma-autoa alihankkijalle, joilla molemmilla oli omat autokohtaiset sopimukset. Ensimmäinen sopimus alkoi toukokuussa 2002, toinen astui voimaan helmikuussa 2005 ja sopimukset purettiin maaliskuun lopulla 2007. Sopimuksen voimassaoloaikana sopimuksia uudelleen neuvoteltiin hintojen takia. Tällöin Kuljetusyritys C:n edustaja ajoi 300 kilometriä alihankkijansa luokse neuvottelemaan. Kuljetusyritys C:n kanssa tehty sopimus tosin todistaa, että vaikka laskennat ennen alihankinnan aloittamista olisi

tehty kunnolla ja sopimus itsessään on hiottu kuntoon, ei se tarkoita loppumatonta yhteistyötä yritysten kesken.

6.2 Nykytilanne

Tällä hetkellä kuljetusyritys A on alihankkijana kahdella eri yrityksellä kolmen auton voimin. Yritys työllistää 3 kuljettajaa täyspäiväisesti. Koska kyseessä on edelleen perheyritys, kuljetuksia hoitavat isä ja kaksi poikaa. Pojat hoitavat ulkomaankuljetukset ja yrityksen perustaja isä hoitaa kotimaankuljetuksia. Sijaisia yrityksessä on vaihtelevasti. Kaksi kuljettajista, isä ja vanhempi poika ovat yrityksessä mukana vastuuhenkilöinä ja nuorempi veljeksistä palkollisena. Lisäksi vanhemman veljen sairasloman sijaisena toimii palkattu ulkopuolinen kuljettaja. Yritysmuotona on edelleen kommandiittiyhtiö, vaikka keskustelua ja pohdintaa osakeyhtiöksi muuttumisesta on käyty, toistaiseksi tuloksettomasti.

Talouden taantumasta johtuen ovat ulkomaankuljetukset selkeästi vähentyneet, ja kuormista käydään suurempaa taistelua kuin aiemmin. Kuormia saattaa joutua odottamaan useitakin päiviä, niin Suomessa kuin ulkomailla. Kotimaanliikenteessä vähemmistä on myös havaittavissa, mutta toistaiseksi kuormia on riittänyt ajettavaksi. Tämä johtunee suuresta kuljetusliikkeiden ketjusta, jonka ajoja täysperävaunuyhdistelmällä ajetaan. Ketjulla on paljon asiakkaita, jotka käyttävät säännöllisesti, lähes päivittäin kuljetusyrityksen palveluja.

6.3 Arviointia työskentelystä

Oma työskentelyni opinnäytetyön valmistumiseksi alkoi jo syksyllä 2004, eli varsin varhaisessa vaiheessa ottaen huomioon valmistumisajankohdan. Tuolloin en täysin itsekään ymmärtänyt, mikä aiheesta on olennaisinta ja työn tarkoituskin selvisi vasta tutkiessani taustatietoa aiheesta, esimerkiksi sopimusteknisistä asioista. Opinnäytetyötä on tehty varsin verkkaisella vauhdilla. Kuitenkin olen tyytyväinen siihen, mitä olen kirjoittamisen ja tutkimisen aikana oppinut alihankinnasta ja kustannuslaskennasta sekä näiden yhteydestä toisiinsa. Uskon vakaasti, että työn teko on auttanut minua itseäni ymmärtämään alihankintaa nimenomaan maantiekuljetuksissa parem-

min sekä huomaamaan epäkohtia sopimuksissa, mikäli niitä on. Työn suppeudesta huolimatta olen tyytyväinen työni jälkeen ja oppimisprosessiin aiheesta.

LÄHTEET

1. Pajarinen, M. Ulkoistaa vai ei – outsourcing teollisuudessa. Helsinki: Taloustieto Oy, 2001. 65 s. ISBN 951-628-349-7
2. Kiiha, J. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Lakimiesliiton Kustannus, 2002. 237 s. ISBN 952-14-0643-7
3. Jalanka, J., Salmenkari, R., Winqvist, B., Logistiikan ulkoistaminen, käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry, 2003. 106 s. ISBN 951-98050-5-2
4. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Tavaraliikenneyrittäjä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, 2007. 451 s. ISBN 978-951-830-104-5
5. Mäkelä, T., Mäntynen, J., Vanhatalo, J., Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, 2005. 163 s. ISBN 952-15-1452-3