

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma / Taloushallinto

Saija Piira

KULJETUSKUSTANNUSTEN VAIKUTUS YRITYS X:N PÄÄTÖKSENTEKOON
JA KANNATTAVUUTEEN

Opinnäytetyö 2015

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Taloushallinto

PIIRA, SAIJA

Kuljetuskustannusten vaikutus Yritys X:n päätöksentekoon ja kannattavuuteen

OPINNÄYTETYÖ

28 sivua + 6 liitesivua

Työn ohjaaja

Lehtori Marita Kankaanranta

Toimeksiantaja

Yritys X Oy

Maaliskuu 2015

Avainsanat

kustannukset, hinnoittelu, kustannuslaskenta, logistiikka-markkinointi

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää kuorma-auton ylläpitokustannuksia ja ottaa selvää, onko Yritys X:n järkevää ulkoistaa palvelunsa vai tuottaa palvelut itse. Yritys X omistaa kuorma-auton, mutta uuden ajokorttilakimuutoksen myötä yrityksessä nousi kysymys, kannattaako heidän kouluttaa henkilökuntansa lain vaatimin määräyksiin vai hoitaa kuljetuspalvelut paikallisen yhteistyökumppanin kautta. Laskelmissani selvitin erilaisia kuorma-auton ylläpitämiseen liittyviä kustannuksia ja tunnuslukuja. Tutkimukseni on tarkoitus helpottaa yrityksen päätöksentekoa ja parantaa sen tietoisuutta kuorma-auton ylläpitokustannuksista. Tiedot olen kerännyt pääsääntöisesti haastatteluin Yritys X:n henkilökunnalta ja haastattelukysymykset löytyvät liitteenä lopusta.

Yritys X:llä on mahdollista mielestäni saada kuljetuksista kannattavia, jos se keksii keinon, jolla se voisi lisätä kuljetuksia ja laajentaa palveluitaan. Tämä vaatisi kuitenkin lisäpanostuksen ja mahdollisesti myös kuljetuskaluston päivittämistä. Nykyisillä ajokilometreillä Yritys X:n ei mielestäni kannata jatkaa kuljettamista omalla kalustolla vaan ulkoistaa kuljetukset kokonaan.

Perehdyn tutkimukseni ohessa myös yrityksen tarjoamaan asennuspalveluun ja sen hinnoitteluun sekä otan selvää, millaisia tuotepaketteja yritys voisi koota asiakkaille tuotteen Y ympärille. Lisäpalvelut auttavat parantamaan asiakaspalvelua ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Financial administration

PIIRA, SAIJA

Transportation cost effects to company X decision and profitability.

Bachelor's Thesis

28 pages + 6 pages of appendices

Supervisor

Marita Kankaanranta, Senior Lecturer

Commissioned by

Yritys X Oy

March 2015

Keywords

Cost accounting, cost, pricing, logistics, marketing

My function in my examination have find out maintenance cost of a truck and also find out how the company X could outsource product transportation. Earlier the company take care of products transportation itself but now because of low change have to think different choice. Every driver has to retrain of professional competence every five year. In my examination I also think how the company X manage without own truck and I clear up to company what kind of possibility them have.

The Company X has possible to get it profitable of transporting if it expand service and develop other products about transporting. It is possible but if they want to get it work they have to invest more in equipment. Now company X be worth to outsource all transportation and sell then own truck.

I also find out cost of installation service and handling service pricing. My job was also finding out what kind of offers the company could offer with the product Y. All facilities improve customer service and add customer satisfaction.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimusongelma ja sen rajaaminen	6
1.2	Tutkimuksen toteuttaminen	6
1.3	Tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät	8
2	VIITEKEHYS	8
2.1	Logistiikka	8
2.2	Kustannuslaskenta	10
2.2.1	Kustannuslaskennan vaiheet	12
2.2.2	Hinnoittelun eri muodot	13
2.3	Markkinointi	14
2.4	Kilpailutilanne alalla	16
2.5	Kuorma-auton ammattipätevyyskoulutus	18
3	YRITYS X OY	18
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	20
4.1	Kuorma-auton käyttö Yritys X:ssä	20
4.2	Excel-taulukoiden sisältö ja tunnusluvut	21
4.3	Pohdinnat laskelmien pohjalta	22
4.3.1	Kuljetuskustannusten ratkaisuehdotukset Yritys X:lle	23
4.3.2	Asennuskustannusten ratkaisuehdotukset Yritys X:lle	24
5	YHTEENVETO JA KRIITTINEN TARKASTELU	26

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

Liite 2. Kuljetuskustannukset

1 JOHDANTO

Yritys X on jälleenmyyntiyritys, joka myy paljon rakennusalan erilaisia tuotteita ja palveluita kuluttajille. Koska se on jälleenmyyntiyritys, se ei juuri itse pysty vaikuttamaan tuotteidensa hinnoitteluun, vaan tuotteiden ohjevähittäishinnat ovat valmiina esitteissä. Ohjevähittäishinnalla eli ovh:lla tarkoitetaan tuotteen valmistajan tai muun tahon asettamaa vähittäismyyntihintaa, joka pitää sisällään verot. Yritys on pyrkinyt erikoistumaan ja tarjoamaan kattavia palveluita, joita se pystyy tarjoamaan asiakkaille. Yritys X:llä on tarjolla kuljetus- ja asennuspalveluita kaikille rakennusratkaisuilleen. Yritys X on erikoistunut rakentamiseen ja vapaa-ajan asumiseen, mutta sen valikoimasta löytyy myös paljon varsinaisen rakentamisen ulkopuolelle kuuluvia tuotteita. Asiakas saa Yritys X:ltä halutessaan kaiken mahdollisen talon rakentamiseen tai mökkeilyyn ja yrityksellä on myös useita yhteistyösopimuksia niin paikallisten yritysten kuin valtakunnallistenkin yritysten kanssa. Oheistuotteilla on toki myös tarkoituksena lisätä Yritys X:n kannattavuutta ja parantaa liiketoimintaa. Yrityksen toimintaa on käsitelty myöhemmin tarkemmin.

Oma roolini Yritys X:ssä on melkoisen pieni, mutta toisaalta katson yrityksen toimintaa hyvin läheltä ja lähes päivittäin. Kysyin ensin Yritys X:n yrittäjältä olisiko hänellä tarjota minulle opinnäytetyön aihetta taloushallinnosta ja aluksi sain vastaukseksi, ettei ole. Yrittäjä kuitenkin mietti asiaa ja palasi siihen myöhemmin. Muutaman kuukauden jälkeen kuitenkin Yritys X:n yrittäjä kysyi, olisinko halukas selvittämään heidän tuotteensa Y hinnoittelua ja siihen vaikuttavia kuljetuskustannuksia. Aikamme keskustelimme ja rajasimme hinnoittelun pois tutkimuksesta, koska sen tutkiminen ei olisi ollut mielekästä. Otin toimeksiannon vastaan ja aloin selvittämään tilannetta ja kuorma-auton omistamisesta syntyviä kustannuksia.

Koska tunnen yrittäjäperheen hyvin, haluan helpottaa tutkimuksellani Yritys X:n tilannetta ja auttaa selvittämään, millainen ratkaisu sen kannattaisi tehdä. Olen osittain myös itse työskennellyt yrityksessä, koska toimin silloin tällöin messuilla esitteenjajana ja kun Yritys X ajoi kuormia vielä itse, olin joskus mukana tehtaalla hakemassa kuormaa. Suurimman osan tiedoista olen kerännyt Yritys X:n henkilökunnalta haastatteluin ja kysymykset löytyvät tarkemmin liitteenä opinnäytetyön lopusta.

1.1 Tutkimusongelma ja sen rajaaminen

Aluksi sain Yritys X Oy:ltä toimeksiannoksi selvittää miten toimituskustannukset vaikuttavat yrityksen hinnoitteluun ja miten se voisi tarjota asiakkaille mahdollisimman kilpailukykyisin hinnoin tuotteitaan ja palveluitaan. Yritys X halusi erityisesti saada selville todellisia kuljetuskustannuksia sekä kuorma-auton ylläpitokustannuksia ja ottaa selvää, kannattaako heidän ulkoistaa kuljetuspalvelunsa kokonaan vai ajaa jatkossakin osa kuljetuksista yrityksen omalla kuljetuskalustolla. Yritys X antoi minulle tehtäväksi selvittää myös, onko asennuspalvelu nykyisellä hinnoittelulla kannattavaa vai pitäisikö sitä muuttaa. Yritys tarjoaa kuljetuspalvelun ohella tuotteelle Y myös asennuspalvelua, joka on mahdollista ostaa myös ilman kuljetusta.

Tutkimuskysymys nousi yritykseltä esiin, koska syksystä 2014 alkaen kuorma-autokortti ei enää riitä kuorma-autonkuljettajana toimimiseen vaan lisäksi tarvitaan ammattipätevyyskoulutus, joka tulee uusia viiden vuoden välein. Yritys alkoikin pohtia, kannattaisiko heidän luopua kuorma-autostaan ja ulkoistaa palvelu paikalliselle yhteistyöyritykselle kokonaan. Yhteistyöyritys on tähänkin saakka hoitanut osan tuotteiden kuljettamisesta asiakkaille, jos myyjillä ei ole ollut aikaa kuljettaa kalustoa asiakkaalle yrityksen omalla kalustolla.

Yritys X on hoitanut kuljetukset omalla työvoimalla, koska yrityksessä on töissä kolme työntekijää, joilla on kuorma-autokortti. Yritys ei siis ole tämän vuoksi tarvinnut ketään ajamaan kuljetuksia. Nyt heidän jatkokouluttamisensa on kysymys, jonka vuoksi yritys pohtii, myykö se kuorma-autonsa kokonaan pois ja keskittyy varsinaiseen myyntityöhön. Yrityksellä ei ole myöskään muunlaista logistiikkatoimintaa kuin omien tuotteiden kuljettamista asiakkaille tai vastaavasti tuotteiden kuljettamista tehtailta varastolle. Jossain tilanteissa toki yritys on vuokrannut kalustoaan muuhunkin, esimerkiksi muuttoihin, mutta tällainen on ollut erittäin harvinaista. Auto on alun perin hankittu yritykselle, kun se itse valmisti vielä erilaisia tuotteita jälleenmyyjille ja sillä oli myös tehdasliiketoimintaa.

1.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessani käytän apunani yritykseltä saamiani hintatietoja ja tietoja kuljetuksiin liittyvistä kustannuksista sekä auton käyttökustannuksista. Apunani käytän yrityksen henkilökunnan haastatteluja. Tarkoitukseni on luoda yritykselle Excel-

taulukko, jota he voivat käyttää myös yrityksellä käytössä oleviin muihin kuljetuskalustoon liittyvien kustannusten arvioimiseen ja samalla myös hyödyntää asennushinnoittelun luomisessa. Tutkimukseni sisältää haastattelurungon, jota käytin haastattelua tehdessäni, ja myös yritykselle luovuttamani laskelman, joka on Excel-taulukkomuodossa.

Tutkimuksessani minulla on myös tarkoitukseni selvittää Yritys X:n kuorma-autolla ajettavan kuljetuksen synnyttäviä kustannuksia ja verrata niitä yksityisen palveluntarjoajan tarjoamaan kuljetushintaan. Tarkoitukseni on laskea myös erilaisia tunnuslukuja ja näiden ohella selvittää muun muassa ajettujen kilometrien pohjalta ajoille kriittistä pistettä. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä hetkeä, kun myyntituotot ja kokonaiskustannukset ovat yhtä suuret, eli tilannetta kuinka monta kilometriä pitää ajaa, että päästään nollatulokseen. Nollatuloksella tarkoitetaan tilannetta, kun liiketoiminnasta ei synny liikevoittoa tai tappiota. Kriittinen piste voidaan esittää niin euromääräisenä kuin kappalemääräisenä. (Saarinen & Konttola & Pösö 2010.)

Kuljetusmuotojen eroja tässä tilanteessa ei ole mielekästä lähteä tutkimaan, sillä tuote on erittäin suurikokoinen ja esimerkiksi junalla kuljetettuna tuotteen liikuttaminen olisi hankalaa. Lisäksi matka on niin lyhyt, että junalla kuljettamisella ei saada aikaan vastaavaa hyötyä kuin kuorma-autolla. Tehdas on tehnyt sopimuksen tuotteiden kuljettamisesta tehtaalta jälleenmyyjille Kiitolinjan kautta, joka ottaa kuorman kyytiin tehtaan varastolta ja kuljettaa sen jälleenmyyjän varastolle. Junalla kuljettaminen vaatisi ensin kuorman pakkaamisen kuorma-autoon, josta se siirretäisiin junaan ja vastavasti päinvastoin toisessa päässä. Henkilöautolla ja peräkärryllä pystytään pienimpiä malleja kuljettamaan, mutta suurin osa näistä asiakkaista hoitaa kuljetukset itse. Yritys X:llä on käytössä myös pakettiauto ja peräkärry, jolla he pystyvät halutessaan myös kuljettamaan tuotteita asiakkaille.

Olen ollut paljon tekemisissä yrityksen kanssa, joten minulla on paljon tietoa yrityksen toiminnasta. Olen itse vierailut valmistajan tehtaalla ja tutustunut näin ollen heidän toimintaansa ja nähnyt tuotteiden valmistusta ja varastointia. Tuotteen valmistajalla on voimassa oleva kuljetussopimus Kiitolinjan kanssa, joka kuljettaa tuotteet jälleenmyyjien varastolle, jos jälleenmyyjä ei halua hakea tuotetta suoraan tehtaalta tai asiakas ei halua noutaa sitä suoraan valmistajalta. Tutkimustiedon keräämisen olen

aloittanut jo noin vuosi sitten tätä tutkimusta varten, ja vastaavasti laskelmien luvut ovat viime vuodelta.

Tutkimuksessani oli aluksi tarkoituksena selvittää tuotteen Y erilaisten mallien eli kokonaisuuksien hinnoittelua ja kuljetuskustannusten vaikutusta hintaan. Koska Yritys X ei kuitenkaan pysty vaikuttamaan tuotteen Y varsinaiseen hinnoitteluun muuten kuin pienentämällä omaa tuottoaan, ei ollut mielekästä ottaa tätä tutkimuslinjaa mukaan tutkimukseen. Yritys oli asiasta samaa mieltä ja yhteisellä päätöksellä päätimme rajata tutkimusongelman koskemaan vain kuljetuskustannusten ja asennuskustannusten vaikutusta Yritys X:n päätöksentekoon. Kuljetusten ja asennusten hinnoittelu kuitenkin vaikuttaa yrityksen päätöksentekoon, joten sivuan aihetta tutkimuksessani.

1.3 Tutkimuksessa käytettävät tutkimusmenetelmät

Tutkimukseni on pääosin määrällinen tutkimus, koska tutkimuksessani käytetään laskennallisia ja jonkin verran myös tilastollisia menetelmiä. Tutkimukseni pohjautuu pääsääntöisesti haastatteluin kerättyyn tietoon, jota olen saanut haastattelemalla Yritys X Oy:n henkilökuntaa. Osa aineistosta on kerätty Yritys X:n tilinpäätöksestä ja kirjanpidosta sekä yhteistyöyritysten välisistä sopimuksista. Tutkimuksessani on myös jonkin verran tapaustutkimuksen piirteitä, sillä tutkimustuloksia ei voida kuitenkaan yleispätevästi yleistää koskemaan kaikkia vastaavia tapauksia, vaan se riippuu laskentatuloksesta. Tutkimuksen päätelmät ja laskelmat ovat tapauskohtaisia. Opinnäytteeni on myös toiminnallinen, koska se pitää sisällään paljon tiedonhankintaa ja erilaisia laskennallisia menetelmiä. (Aaltola & Valli 2001.)

2 VIITEKEHYS

2.1 Logistiikka

Logistiikka käsitteenä on peräisin 1950-luvulta, jolloin sitä käytettiin ensimmäisen kerran kuvaamaan fyysisistä jakelua tai markkinointilogistiikkaa. Tuolloin se merkitsi tavaroiden kuljettamista, varastointia ja yrityksen tuotteiden kysynnän ja tarjonnan kohdistamista. Logistiikka merkitsee samoja asioita vielä nykyäänkin, mutta sen merkitys on laajentunut paljon sähköistymisen ja automatisoinnin myötä. Sähköistymisellä tarkoitetaan sitä, että paljon toimintoja on siirtynyt tietokoneelle. Asiakkaat voivat tilata tuotteitaan verkosta, ja samalla tavalla yritykset voivat kommunikoida ja välittää

tietoja keskenään verkon kautta ja seurata esimerkiksi toimituksen etenemistä reaaliajassa internetin välityksellä. Myös automatisointi on nopeuttanut toimintoja ja helpottanut yritysten toimintaa. Logistiikassa esimerkiksi tuotteiden ja tavaroiden liikutteluun ei enää tarvita niin paljon henkilökuntaa vaan siitä osa hoituu automatisoidusti koneiden avulla. (Sakki 2003.)

Nykyäänkin logistiikka on rahavirtojen, tietovirtojen ja tavaravirtojen ohjaamista ja hallintaa ja samalla myös toteuttamista. Ohjaaminen pitää sisällään paljon erilaista suunnittelua, johon sisältyy tilausten käsittelyä, myyntiä, hankintaa, taloushallintoa, tilausten valvontaa ja tapahtuma- ja muutostietojen hallintaa. Vastaavasti toteuttaminen pitää sisällään tavarankäsittelyn eri muotoja esimerkiksi kuljettamista, varastoimista, tehdastyöskentelyä, asiakirjojen luomista ja niiden valvontaa, laskuttamista, saatavien valvontaa ja maksujen suorittamista. (Sakki 2003.)

Logistiikka pitää sisällään myös muita liiketoiminnan eri osa-alueita, kuten asiakasviestintää, myyntiä, markkinointia, tavarankäsittelyä, hankintaa, valmistusta ja jakelua. Logistisessa prosessissa tietovirta lähtee aina asiakkaalta ja päättyy asiakkaalle erilaisten yritysten toimiessa tässä välissä. Logistiikka ei siis toimi yksinään, vaan se on osa lähes kaikkia yrityksen toimintoja ja sen osia voidaan sijoittaa muiden toimintojen alle. Logistiikan onnistuminen vaikuttaa myös suurelta osin yrityksen kilpailukykyyn, ja sen avulla yritys voi helposti erottua kilpailijoistaan. Kun logistinen ketju toimii mutkattomasti ja sujuvasti, se helpottaa monia toimintoja ja lisää asiakastyytyväisyyttä. Logistisessa prosessissa kohdataan asiakkaita moneen kertaan, joten sujuessaan se antaa asiakkaalle hyvän kuvan myös yrityksestä. Toisaalta jos prosessi ei toimi kunnolla, sen vaikutus asiakkaaseen voi olla päinvastainen. (Sakki 2003.)

Aiemman käsityksen mukaan logistiikka piti sisällään vaan kustannusten seuraamista ja kustannustehokkuus oli avainasemassa logistisia ratkaisuita tehtäessä. Nykyään logistiikan ajatusmalli on muuttunut eli kustannustehokkuus on vain osa logistiikkaa. Läpimenoaikoja ja asiakaspalvelun kehittämistä on alettu seurata tarkemmin ja siihen on kiinnitetty enemmän huomiota. Toki kustannustehokkuus on edelleenkin taustalla, mutta jos halvin toimitustapa ei ole riittävän nopea tai asiakasystävällinen, on alettu tekemään valintoja myös toiseen suuntaan. Halvin logistinen ratkaisu ei välttämättä ole aina paras, jos asiakkaalle ei pystytä pitämään lupauksia ja toimitukset myöhästy-

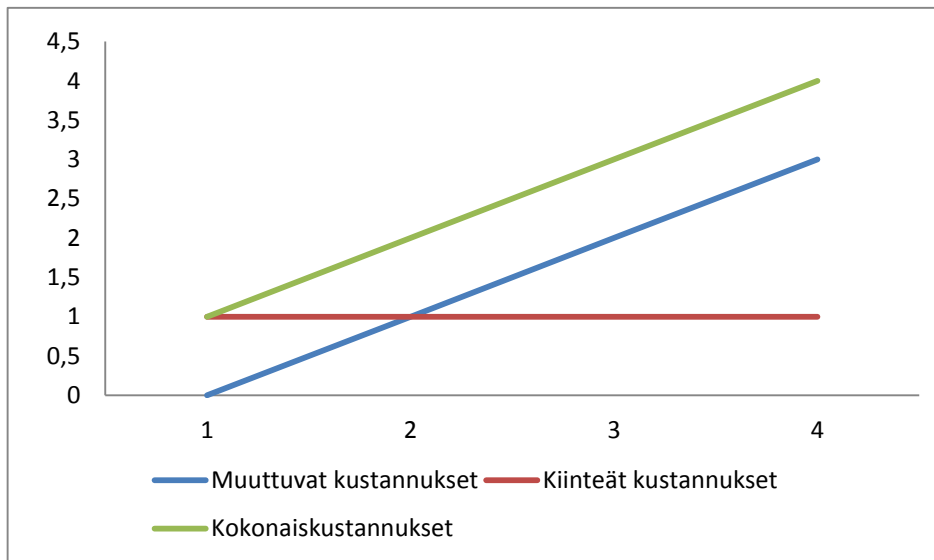
vät. Yrityksen hidas reagointi asiakkaan tilaamaan toimitukseen on myös huonoa asiakaspalvelua. Nykyisin kuluttajat kiinnittävät yhä enemmän huomiota toimivaan asiakaspalveluun ja samalla myös yrityksen luotettavuuteen. (Sakki 2003.)

Yrityksen logistiikkaa on tarkoituksena tehostaa ja päällekkäisen työn määrää vähentää. Kun päällekkäisyyksiä pystytään purkamaan, se myös nopeuttaa ketjun kulkua ja näin asiakas saa tuotteen nopeammin perille. Internetillä on myös oma vaikutuksensa logistiseen prosessiin: on siirrytty enemmän pyöreämpään prosessimalliin putkimaisesta mallista, joka on tähän saakka ollut vallitsevin malli. Internet on nopeuttanut huomattavasti logistiikkaketjujen toimintaa ja tehostanut tiedonkulkua eri yritysten välillä. Verkkokauppojen yleistymisen on myös muuttanut ketjua, koska samalla kun asiakas tilaa tuotteen netistä, internet mahdollistaa tiedon välittämisen suoraan sekä valmistajalle, että välittäjäyritykselle. (Sakki 2003.)

2.2 Kustannuslaskenta

Kustannuslaskentaa käytetään pohjana yrityksissä aina pohjana päätöksenteolle ja sen avulla pyritään aina tekemään kustannustehokkaampia ja kannattavuutta parantavia päätöksiä. Kustannuslaskennasta saatavat tunnusluvut kertovat johdolle ja muille yrityksen asiantuntijoille kannattavista tuotevalinnoista ja tuotekehityksestä. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

Liiketoimintaa pyörittäessä syntyy aina erilaisia kustannuksia, jotka tulee tuntea, jotta yritys pystyy selvittämään kannattavuuttaan ja taloudellista tilannettaan. Yritykselle syntyy monenlaisia kustannuksia ja osa niistä on kiinteitä ja osa muuttuvia. Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten synnyllä on erona se, että kiinteät kustannukset syntyvät, vaikka yritys ei varsinaisesti myisi tai valmistaisi mitään. Kiinteät kustannukset syntyvät liiketoimintaa ylläpitävistä kuluista, kuten toimitilan aiheuttamista kustannuksista, joita ovat esimerkiksi toimitilavuokrat tai hallintokustannukset. Muuttuvilla kustannuksilla tarkoitetaan vastaavasti esimerkiksi kustannuksia, jotka syntyvät vasta, kun yritys valmistaa ensimmäisen tuotteen tai myy palvelunsa. Muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi materiaalikustannukset tai muut kustannukset, jotka voivat muuttua lyhyellä aikavälillä tuotannon tekijöiden muuttuessa. Alapuolella olevassa kuvaajassa on selitetty kuvaajan avulla muuttuvien, kiinteiden ja kokonaiskustannusten muodostumista. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)



Kuva 1. Kokonaiskustannusten jakautuminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Kokonaiskustannusten selvittämisen jälkeen yritys pystyy laskemaan tämän avulla monia erilaisia tunnuslukuja, kuten tilikauden tuloksen. Tulos on yrityksen kannattavuuden kannalta varmasti tärkein tunnusluku, joka kertoo paljon siitä, onko yritys pystynyt suhteuttamaan menonsa tuloihin. Kirjanpidossa puhutaan menoista ja kuluista, kun taas kustannuslaskennassa niistä käytetään käsitettä kustannus. Alapuolella olevassa taulukossa 3.1 on tarkemmin pääryhmien ja tuotannontekijöiden eroja. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Taulukko 3.1 Tärkeimmät tuotannontekijät ja kustannuslajit (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 49.)

Tuotannontekijäryhmät	Vastaavat kustannusten pääryhmät
Raaka-aineet, komponentit yms.	Ainekustannukset
Työsuoritukset	Työkustannukset: palkat ja niihin liittyvät henkilösivukustannukset
Muut lyhytvaikutteiset tuotannontekijät	Lyhytvaikutteiset tuotannontekijämaksut: tarvikkekustannukset, tila- ja laitevuokrat, energiakustannukset, tietoliikennekulut, kuljetus- ym. palvelukustannukset

Pitkävaikutteiset tuotannon tekijät	Pääomakustannukset: poistot, sidotun pääoman korot, vakuutukset
-------------------------------------	---

Kiinteiden ja muuttuvien kustannusten lisäksi on olemassa myös välillisiä ja välittömiä kustannuksia. Nämä sisältyvät muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, mutta tätä jakoperiaatetta käytetään, koska tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa tarvitaan erilaisia jakoperiaatteita kiinteiden ja muuttuvien kustannusten lisäksi. Välittömät kustannukset ovat yleensä aina muuttuvia kustannuksia, mutta poikkeustilanteitakin on. Välittömät tuotekustannukset voidaan jo tuotantovaiheessa kohdistaa tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle, mikä helpottaa kulujen kohdistamista oikeaan kohteeseen. Kustannuslaskennassa käytetään usein tuotteilla tai tuoteryhmillä erilaisia numerotunnisteita, jotta ne on helpompaa yhdistää oikeille tuotantopaikoille. Välillisillä kustannuksilla vastaavasti tarkoitetaan yleensä kiinteitä kustannuksia, koska niitä ei pystytä vielä tuotantovaiheessa kohdistamaan suoraan tietyille tuoteryhmille tai osastoille. Ilman näiden kustannusten muodostumista ei pystyttäisi yleensä tuotteita valmistamaan, mutta kustannusten suora jakaminen tuotantopaikoille on kuitenkin hankalaa. Poikkeuksena jakotilanteeseen voisi olla esimerkiksi tilanne, jossa yritys valmistaisi vain yhtä tuotetta tai jossain toimipaikassa valmistetaan vain yhtä työvaihetta, tällöin kaikki koneen käytöstä aiheutuvat kustannukset voidaan suoraan kohdistaa tuotteelle ja käsitellä tällöin välittöminä kustannuksina. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

Kustannuslaskennassa käytetään myös termiä rajakustannukset, joilla tarkoitetaan hetkeä, jolloin toiminta-astetta nostetaan yhdellä ja tuotteen valmistamisesta alkaa muodostua lisäkustannuksia. Vastaavasti rajatuotot tarkoittavat samaa asiaa, mutta nimitystä käytetään vain tulopuolen kustannuslaskennassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005.)

2.2.1 Kustannuslaskennan vaiheet

Kustannuslaskenta etenee aina yrityksessä vaihe vaiheelta, ja useimmiten sitä toteutetaan jokaisessa yrityksessä samalla kaavalla. Ensimmäisessä vaiheessa selvitetään yrityksen kustannukset kustannuslajeittain, minkä jälkeen ne kohdistetaan omille kustannuspaikoilleen ja aina lopulta selvitetään tuotteelle, palvelulle tai muulle osiolle kustannukset. Kustannuslajilaskennalla on tarkoituksena selvittää jokaiselle kustannuslajille omat kustannuksensa. Kustannuslajeja ovat esimerkiksi työkustannukset, raaka-

ainekustannukset ja erilaiset tuotannontekijät, kuten toimitilat tai kuljetuskustannukset. Myös pääomakustannukset kuuluvat omana kustannuslajinaan näiden joukkoon ja pitävät sisällään esimerkiksi poistoja ja korkoja. Kustannuspaikkalaskennalla tarkoitetaan sitä, että kustannukset lajitellaan kustannuspaikoille, kuten hallinto tai varasto. Tällöin kustannukset voidaan tarkemmin jaotella osastoittain tai valmistuspaikoittain, ja se helpottaa tuotteiden jakamista suoritekohtaiseen laskentaan. Tällöin välillisiin ja välittömiin kustannuksiin jakaminen helpottuu. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

2.2.2 Hinnoittelun eri muodot

Kustannusperusteisessa hinnoittelussa käytetään hinnoittelun pohjana aina kustannuslaskennan menetelmillä määritettyjä kustannuksia. Tällöin tarvitsee selvittää tuotteelle ensin välilliset ja välittömät kustannukset. Jotta päästään lopulliseen hintaan kustannuksiin lisätään voittotavoite, joka voi olla euromääräinen summa jokaiselle tuotteelle tai vastaavasti prosentuaalinen voittovara. Tällöin määritetään, että jokainen tuote tuottaa esimerkiksi 30 % katetta kappaleelta. Että päästään vielä lopulliseen hintaan, tuotteen hintaan pitää lisätä vielä arvonlisäveron osuus. Kustannusperusteisen hinnoittelun ongelmana on, että se ei ota huomioon kuin, että yksittäisen tuotteen tulee kattaa kaikki kustannukset, jotka aiheutuvat tuotteesta. Kun markkinatilannetta tai kilpailutilannetta ei oteta hinnoittelussa huomioon, tuotteille saattaa syntyä joskus liian korkea hinta. Joskus hinta saattaa olla myös liian alhainen. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

Omakustannushinnoittelu on käytetyin kaupanalalla ja teollisuudessa, ja sen perustana on, että tuotteen myyntihinnan on katettava kaikki tuotteen hankinnasta aiheutuneet kulut ja voittotavoite. Omakustannusarvoon lisätään siis voittotavoite ja arvonlisävero eli ALV. Toimintoperusteinen hinnoittelu on hyvin pitkälle samanlainen kuin omakustannushinnoittelu, mutta siinä laskelmat tehdään toimintolaskentaa käyttäen ja kustannukset pyritään kohdistamaan hyvin tarkasti, jokaiselle tuotteelle tai palvelulle. Tällöin tuotteen tai palvelun myyntihinta vaihtelee, ja jopa jokaiselle asiakkaalle voidaan määrittää oma myyntihintansa ja samalla jakaa asiakkaat kannattaviin ja kannattamattomiin. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

Katetuottohinnoittelussa lähtökohtana on, että katetavoite on niin suuri, että sillä pystytään kattamaan kaikki kiinteät kustannukset ja tuotteesta jää vielä voittoakin. Kate-

tuottohinnoittelussa tuottotavoite lasketaan muuttuvien kustannusten pohjalta. Kate-tuottohinnoittelua käytetään usein vähittäiskaupassa, koska on helppoa hinnoitella nopeasti suuriakin eriä tuotteita ja se samalla mahdollistaa myös hinnoittelukertoimien käytön. Hinnoittelukerroin määritetään laskemalla se katetuottoprosentin pohjalta. Myyntihinta saadaan, kun hankintahinta kerrotaan hinnoittelukertoimella. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

Markkinapohjaista hinnoittelua käytetään yleensä silloin, kun markkinoille lanseerataan uusia tuotteita, joiden hinnan määrittäminen olisi muuten hankalaa. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa vertailukohtana käytetään kilpailijoiden määrittämää hintaa palveluille ja tuotteille. Tällöin yritys keskittyy kustannusten seurantaan, tehokkuuden maksimoimiseen ja myös mahdollisimman suuriin voittoihin. Tuotteen tai palvelun hinta tavallaan kelluu ja on altis suurille vaihteluille. Riski kasvaa, mutta myös mahdollisuus suurempiin voittoihin paranee. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hintaa voidaan määrittää esimerkiksi markkinatutkimuksella tai vertailemalla vastaavan tuotteen yleistä hintatasoa. Tämä hinnanmäärittelytapa parantaa tehokkuutta ja tehostaa prosesseja, kun yritys pyrkii sopeuttamaan kustannukset myyntihintaan. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2011.)

2.3 Markkinointi

Markkinointi pitää sisällään laaja-alaisesti toimintoja, ja se on samalla tapa toimia ja ajatella. Markkinointi ei myöskään ole yksittäinen toiminto tai ajattelumalli, vaan se kietoutuu mukaan moniin yrityksen toimintoihin. Pelkkä markkinointi ei myöskään pidä yritystä hengissä, vaan se liittyy kiinteästi myös taloushallintoon ja yrityksen muihin toimintoihin. Markkinointia ovat aina niin tuotetietouden lisääminen ja asiakkaalle tarpeen luominen kuin virallinen asiakasmarkkinointikin esimerkiksi mainosten ja lehtien mukana. Markkinoinnissa tärkein on ymmärtää markkinointikanavien merkitys tuotteen ja erityisesti yrityksen kannalta. Markkinointikanavalla tarkoitetaan eri yrityksen tai yritysten muodostamaa ketjua, jonka toisessa päässä on valmistaja ja toisessa päässä tuotteen kuluttaja eli asiakas. Lyhyesti siis markkinointikanavalla tarkoitetaan tuotteiden tai palveluiden tuomista tai välittämistä asiakkaiden saataville ja tietoisuuteen. Jakelu- tai markkinointikanavia voi olla monenlaisia, ja lyhimmillään ketju voi olla, kun valmistaja myy tuotteen suoraan asiakkaalle. (Bergström & Leppänen 2009.)

Markkinointi kilpailukeinona on myös tärkeää huomioida tuotteen myynnissä ja yrityksen näkökulmasta. Jos asiakkaalla on hyvä ja tunnettu tuote, yleensä asiakas löytää myyjän helposti, mutta toisaalta kun myös kilpailijoita on paljon, joilla on hyvin yhtäläinen tuote, alkaa palveluiden ja asiakaspalvelun erityispiirteet ja hinta sekä saatavuus näytellä suurta osaa asiakkaan päätöksenteossa. Tuotetietoutteen hyvään asiakaspalveluun vaikuttaa ensisijaisesti aina myyjän omistama tuotetietous ja osaaminen, sekä hyvä asiakaspalvelu. Hyvän tuotetietouden taustalla on aina hyvin toimiva sisäinen markkinointi, eli koulutuksen merkitys ja samalla sisäisen tiedotuksen merkitys myyjälle. Kun myyjä on ajan tasalla tuotteesta, hän pystyy asiakkaalle vakuuttavasti kertomaan tuotteesta tai palvelusta ja samalla myös vastaamaan asiakkaan tarpeisiin tarjoamalla asiakkaalle oikeanlaista tuotetta tai palvelua. Myös kannustimien luominen esimerkiksi myyntikilpailuilla ja näkyminen alan tapahtumissa on aina yrityksen ja tuotteen kannalta tärkeää. Myös asiakkaan näkökulmasta hyvä asiakaspalvelu voi olla ratkaisevassa asemassa tuotetta valittaessa tai ainakin siinä, käyttääkö asiakas mahdollisesti tulevaisuudessa yrityksen palveluita. Asiakkaan tarpeita ja mielipiteitä tulee kuunnella tarkasti ja tarvittaessa tarkentaa kysymyksillä. Tällöin asiakkaalle voidaan tarjota paras mahdollinen asiakaspalvelu. (Bergström & Leppänen 2009.)

Tuote markkinoi usein jo itse itseään, jos on kyseessä jo valmiiksi tunnettu brändi, jonka suurin osa asiakkaista tietää, mutta vastaavasti jos on kyse tuntemattomammasta tuotteesta tai jos yritys on vasta aloittanut, yrityksen tulee aina ottaa huomioon myös tuotteen merkitys markkinoinnissa. Tuotteen ympärille on hyvä luoda palveluverkosto, jolla he pystyvät erottumaan kilpailijoista, tai kiinnittää huomiota tuotteen erityispiirteisiin verrattuna kilpailijan tuotteeseen, mollaamatta asiakkaalle kuitenkaan kilpailijan tuotetta. On tärkeää tuotteistaa tuote, eli luoda asiakkaalle tarve siihen, miksi hän tarvitsee juuri kyseisen tuotteen. Myös hinta-laatusuhteen merkitys on tärkeää, sillä laatu luo aina mielikuvia. Myös pakkausmateriaaleilla on tällöin merkitystä. Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttaa eniten ehdottomasti hinta, ja monet vertailevat ja kilpailuttavat vastaavia tuotteita keskenään ja hakevat tuotteen usein sieltä, mistä sen saa halvimmalla. Toki silti brändien luomat mielikuvat ja asiakaspalvelu ovat tärkeässä osassa, mutta jos hinnoittelussa on suuria eroja, asiakkaat kyllä huomaavat sen. Internet on tuonut mukanaan paljon hintatietoutta, ja tuotteiden vertailu on helpottunut huomattavasti viime vuosikymmenestä. Yrityksen onkin hyvä olla perillä myös hallitsevasta hintatasosta vastaavissa tuotteissa, jotta he pystyvät tarjoamaan mahdollisim-

man kilpailukykyisellä hinnalla tuotteita asiakkaille eivätkä asiakkaat karkaa tällöin kilpailijalle. (Bergström & Leppänen 2009.)

Saatavuuden merkitystä ei myöskään voi väheksyä. Jos yritys tuottaa jotain erityistä palvelua tai myy jotain tuotetta, mitä ei muilla ole, se voi hinnoitella tuotetta suhteellisen vapaasti hinnan vaikuttamatta menekkiin. Toki suurinta osaa tuotteista myydään nykyään netissä, ja asiakkaat pystyvät tilaamaan tuotteen netistä kotiin kuljetettuna kaukaakin maailmalta. (Bergström & Leppänen 2009.)

Markkinointiviestinnällä on myös oma osansa markkinoinnissa kilpailukeinona. Eri-laisia markkinointikanavia on paljon, sillä lähes jokaisella on käytössään internet yhteys, josta löytyy tietoa lähes kaikista tuotteista. Lisäksi on perinteisempiä viestintälinjoja kuten lehtimainonta, televisiomainonta, elokuvamainonta, radiomainonta, mainonta julkisissa tiloissa ja niiden ulkopuolella valotauluissa, yrityksen toimipaikkamainonta ja suoramainonta. Mainontakeinoja on paljon, ja niitä tulee lisää jatkuvasti. Mainonnalla voidaan luoda mielikuvia ja tarpeita asiakkaille ja samalla myös kertoa tuotteesta. Hyvin suunniteltuna mainonta on erittäin toimiva keino tuoda yritystä tai tuotetta asiakkaiden tietoisuuteen. Mainonnassa pitää muistaa myös sen yksi muoto, joka on varmasti tärkein lopullisten ostopäätösten luomisessa ja asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttajana. Tämä muoto on asiakkaiden käyttökokemusten perusteella tehty arvio, joka liikkuu ”puskaradio” -periaatteella asiakkaalta toiselle. Jos asiakas kokee, että tuote ei vastannut tai vastasi odotuksia, hän kertoo siitä naapurille, joka saattaa hankkia tuotteen itselleen ja kertoo taas tuotteesta eteenpäin. (Bergström & Leppänen 2009.)

2.4 Kilpailutilanne alalla

Kilpailutilanteesta ei löytynyt Itä-Suomen alueelta varsinaisia tutkimuksia ja sen osalta päätelmät on tehty Yritys X:n näkemyksen ja kokemuksen pohjalta. Yritys X on toiminut pitkään kyseisellä toimialalla ja sen henkilökunnalla on näin ollen pitkäjänteistä tietoa muutoksista ja rakennusalan rakenteesta verrattuna aiempaan.

Rakennusala ja yleensä ottaen mökki- ja vapaa-ajan asumiseen liittyvät palvelut ovat erittäin kilpailtuja, ja erilaisia tuotteita ja tuotteiden valmistajia on paljon. Varsinkin, kun taloudellisesti menee heikosti, asiakkaita on vaikeaa löytää, mikä lisää kilpailua samalla toimialalla kilpailevien yritysten välille. Myös rakentaminen on yleisesti vä-

hentynyt Itä-Suomen alueella huonontuneen työtilanteen vuoksi, ja se lisää kilpailua ja madaltaa hintatasoa. Asiakkaat lykkäävät kalliita hankintoja, jos vain mahdollista, ja odottavat taloudellisen tilanteen vakautumista. Tämä aiheuttaa sen, että pienimpiä kilpailijoita ja yksityisiä yrityksiä putoaa pelistä ja saattaa jopa lopettaa toimintansa. Myös markkinointiin ja rakennusalan tapahtumiin osallistuminen on pienyrityksissä vaikeampaa, ja jokainen yritys keskittyy luomaan palveluita ja tuotteita, joilla erottuu kilpailijoistaan. (Yritys X Oy henkilökunta)

Kuluttajat ovat valmiita tinkimään palveluista ja tuotteen sopivuudesta, kun hinta on tarpeeksi edullinen verrattuna kilpailijoiden hintatasoon. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan lisähintaa tuotteesta, vaikka se palvelisi paremmin asiakkaan tarpeita. Hinta on suurin ostopäätöksiin vaikuttava tekijä. Myös paikallisuuden merkitys näkyy asiakkaiden ostopäätöksissä. Paikallinen tekijä pystyy kilpailemaan paremmin halvoilla rahtikustannuksilla ja rakennuspalveluilla, mikä parantaa asemaa suhteessa muihin alan toimijoihin. (Yritys X Oy henkilökunta)

Logistiikka on hyvin kilpailtu toimiala sillä kuljetukseen erikoistuneita yrityksiä on toimialueelta paljon. Kuljettamiseen erikoistuneita yrityksiä on monen kokoisia, ja osa yrityksistä toimii myös ulkomailla. Osa yrityksistä on paikallisia pieniä toimijoita, jotka kuljettavat pääasiassa kappalevaraa tai toimivat alihankkijoina jollekin suuremmalle kuljetusyritykselle tai muulle yksityiselle yritykselle. Toki osa kuljetusyrityksistä ajaa myös suurien kansainvälisten yritysten kuljetuksia. Viimeisien vuosien aikana pienimpiä yrityksiä on lopettanut toimintansa tai tekemään sopimuksia suurempien yritysten kanssa. Tämä on omalta osaltaan vähentänyt paikallista kilpailua. Alueella myös tehdasliiketoiminnan vähentyminen ja muu työpaikkojen vähentyminen on pienentänyt kuljetustarvetta. Toki alueella toimii edelleenkin paljon kuljetusalan yrityksiä, mutta pienimmät yritykset ovat kuitenkin suurissa vaikeuksissa asiakkaiden puutteen tai tavaran liikkumisen vähentymisen vuoksi. Yritykset, jotka ovat erikoistuneet tietynlaiseen kuljetukseen tai joilla on tietynlaiseen kuljettamiseen erikoistunut auto, ovat paremmassa asemassa markkinoilla kuin tavalliset kuljetusyritykset, mutta toisaalta myös asiakkaita on markkinoilla vähemmän. (Yritys X Oy henkilökunta.)

Toimeksiantajayrityksellä on sopimus paikallisen toisen yrittäjän kanssa, joka hoitaa sen kuljetukset asiakkaille. Yritys on halunnut tehdä sopimuksen paikallisen toimijan kanssa, koska se edistää paikallista työllistymistä ja mahdollistaa ostopalvelun saami-

sen nopeasti ja lyhyelläkin aikataululla. Paikallisen yrittäjän tekemä tarjous kuljetuksista oli myös samaa tasoa, kuin hintataso on yleisesti alueella, ja yrityksellä on käytössään myös nosturillinen auto, jolla voidaan siirrellä suuriakin massoja paikasta toiseen. Yrityksen omasta autosta tämä lisävaruste puuttuu, mutta toisaalta suurin osa tuotteista voidaan myös siirtää ilman nosturin apua. Tämä kuitenkin helpottaa tuotteen toimittamista asiakkaalle varsinkin, jos toimituspaikka on pieni ja ahdas. (Yritys X Oy henkilökunta)

2.5 Kuorma-auton ammattipätevyyskoulutus

Tavaraliikennettä koskevan lainsäädännön mukaan kuljettaja, joka on suorittanut kuorma-autokortin ennen 10.9.2009, on samalla suorittanut perustason ammattipätevyyden. Jokaisella kuorma-auton kuljettajalla, joka toimii ammattiliikenteessä, tulee olla erillinen ammattipätevyyskortti tai ajokorttiin tulee olla merkittynä ammattipätevyydestä ilmoittava erityisehto 95. Tällöin kuljettajan tulee täydentää koulutusta 5 vuoden välein täydentävällä ammattipätevyyskoulutuksella. Voimassaoloaika voidaan jatkaa kerralla 5 vuotta niin kauan, kun ajokortin haltijan ajo-oikeus on voimassa. (Trafi 2015.)

Ammattipätevyyden jatkokoulutus sisältää opintoja kuljettajan tehtävän kannalta tärkeistä oppiaineista ja pitää sisällään opetusta muun muassa taloudellisuudesta, turvallisuudesta ja ympäristöystävällisestä ajotavasta. Jatkokoulutuksen kokonaistuntimäärä on 35 tuntia, joka on annettava vähintään 7 tunnin jaksoissa. (Trafi 2015.)

3 YRITYS X OY

Yritys X Oy toimii osin Itä-Suomen alueella, ja se myy paljon erilaisia tuotteita ja palveluita rakentamiseen, remontoimiseen sekä vapaa-ajan asumiseen. Yrityksellä on toimintaa jonkin verran myös ulkomailla. Yritys on pieni perheyritys, jossa työskentelee alle 10 työntekijää ja jonka palveluista osa ostetaan yhteistyökumppaneilta. Yritys X Oy toimii jälleenmyyjäyrityksenä, joten kaikki tuotteet tulevat valmiina yhteistyökumppaneilta asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden perusteella. Yrityksellä on aiemmin ollut omaakin valmistusta, mutta he ovat luopuneet siitä ja keskittyneet ydinliiketoimintaan eli myymiseen.

Yrityksellä on edustettavana paljon tunnettuja tuotemerkkejä, joista osa tulee kansainvälisiltä yrityksiltä ja osa tuotteista valmistetaan myös Suomessa. Yritys tarjoaa ohessa rakennus- ja muurauspalveluita, kun asiakas ostaa tuotteen heiltä. Palvelut yritys ostaa paikallisilta yhteistyökumppaneilta, jotka ovat pääasiassa pieniä yksityisyhtiöitä. Osa isoista rakennusprojekteista toteutetaan tehtaan tarjoamien asennuspalveluiden kautta.

Yritys X hoitaa kuljetukset ja tuotteiden toimitukset yleensä ulkoistetusti, eli he myyvät palvelun asiakkaalle, mutta yhteistyöyritys hoitaa varsinaiset kuljetukset asiakkaan kanssa tehtyjen sopimusten mukaisesti. Yrityksellä on olemassa jonkin verran omaa kuljetuskalustoa, jota he käyttävät tuotteiden kuljettamiseen asiakkaille. Tuotteet ovat erittäin suuria ja painavia, mikä vaikeuttaa niiden kuljettamista omalla kalustolla. Siksi vuoksi kuljetus hoidetaan pääosin ulkoistetusti. Viime vuonna voimaan tullut ajokorttiuudistus ammattipätevyyskoulutuksiin on osasyyninen siihen, että loppuvuodesta ja tänä vuonna kuljetukset on hoitanut ulkopuolinen toimija. Koska ilman koulutusta kuorma-autoa ei saa enää kuljettaa, auto on seissyt siitä lähtien varastolla, eikä sillä ole voinut ajaa.

Kuorma-auto on myös poistunut yrityksen kirjanpidosta, joten sen ylläpitämisestä ei muodostu muita kustannuksia kuin ylläpitokustannukset ja muuttuvat kustannukset, jotka muodostuvat siitä kun kuorma-auto on liikenteessä.

Yritys X tarjoaa asiakkailleen neljä erilaista toimitusmahdollisuutta, joista asiakas voi valita mieleisensä. Käytetyin vaihtoehto, on tuotteen nouto Yritys X:n varastolta, jonne kuljetusyritys on toimittanut tuotteen. Tällöin asiakas hoitaa kuljetuksen kohteeseen itse ja huolehtii samalla myös asennuksesta. Yritys X tilaa siis tuotteen tehtaalta, ja kun tuote on valmis, tehdas toimittaa tuotteen Yritys X:n varastoon ja asiakkaalta laskutetaan vain rahti tältä matkalta.

Toinen vaihtoehto on, että tuote toimitetaan Yritys X:n varastoon, josta paikallinen kuljetusyritys toimittaa tuotteen asiakkaan haluamaan kohteeseen. Tällöin rahtikustannukset muodostuvat kahdesta osasta.

Kolmas vaihtoehto on, että asiakas hakee tuotteen suoraan tehtaalta, kun se on valmistunut, tällöin rahtikustannuksia ei synny lainkaan Yritys X:lle, vaan kuluttaja hoitaa

kokonaisuudessaan rahtikustannukset ja asennukset omatoimisesti tai hankkii kuljetuksen tuotteen sijoituspaikkaan itse.

Neljäs vaihtoehto on se, että Yritys X toimittaa tuotteen suoraan asiakkaalle ja asentaa tuotteen paikoilleen eikä asiakkaalta odoteta minkäänlaisia toimenpiteitä. Tuote on suoraan käyttövalmis.

Tuotetta valmistava yritys, josta tässä käytetään nimitystä Tehdas, on tehnyt tuotteiden kuljettamisesta sopimuksen Kiitolinja Oy:n kanssa, joka toimittaa tuotteet jälleenmyyjän varastolle niiden valmistuttua. Usein samassa kuljetuksessa kuljetetaan samanaikaisesti useampi kappale tuotetta Y, eli yksittäiselle tuotteelle muodostuvat rahtikustannukset pienenevät. Kuljetukseen samanaikaisesti voidaan ottaa tuotetta Y keskimäärin 4 kappaletta sen mukaan, minkä tuotteen asiakas on tilannut. Tuotteella on mallikohtaisia kokoeroja, joten pienintä mallia Y1 luonnollisesti mahtuu yhteen kuormaan enemmän kuin tuotetta Y4. Myös asiakkaan yksilöllisillä valinnoilla on merkitystä siihen, kuinka monta tuotetta Y voidaan samanaikaisesti kuljettaa. Pienimmät tuotteen Y mallit voidaan yksittäin kuljettaa myös pakettiautolla tai peräkärrillä, jolla osa asiakkaista hoitaa kuljettamisen tuotteen sijoituspaikalle. Suurimpien mallien kuljettamiseen tarvitaan kuitenkin kuorma-autoa, ja näitä ostanut asiakas ostaa yritykseltä asennus ja kuljetuspalveluita.

4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

4.1 Kuorma-auton käyttö Yritys X:ssä

Yritys on hankkinut kuorma-auton uutena käyttöönsä vuonna 2000, ja sillä on ajettu nyt 168 000 km. Auto on 15 vuotta vanha, ja sillä on ajettu keskimäärin 11 200 kilometriä vuodessa. Suurin osa ajetuista kilometreistä on kuitenkin muodostunut ensimmäisinä vuosina, kun yritys toimi vielä toisella toimialalla. Tällöin se tarvitsi kappale-tavaran kuljettamiseen kuorma-autoa, koska Yritys X:llä oli silloin vielä valmistustoimintaa. Yritys X hoiti tuotteidensa kuljetukset jälleenmyyjäyrityksille ja asiakkaille. Valmiiden tuotteiden kuljettamisen lisäksi Yritys X tarvitsi kuorma-autoa myös valmistusmateriaalien kuljettamiseen tehtaalle.

Kuorma-auto on poistunut jo Yritys X:n kirjanpidosta, minkä vuoksi en ota laskelmissa sitä huomioon. Kuorma-auto on 15 vuotta vanha, ja se on poistettu kirjanpidosta 10

vuoden suunnitelman mukaisena poistona. Kuorma-auto on siis täysin maksettu, eikä aiheuta siltä osin enää kuluja Yritys X:lle. Kuorma-autosta syntyvät kustannukset ovat kustannuksia, jotka syntyvät sen käytöstä ja pakollisista vuosittaisista ylläpitokustannuksista.

Yritys X:n kuorma-auton ajopiirturin ja ajopäiväkirjan pohjalta laskettuna viimeisen kolmen vuoden aikana autolla on ajettu yhteensä 2 400 kilometriä eli n. 800 kilometriä vuodessa. Kilometrimäärä on erittäin pieni suhteessa kuorma-autosta aiheutuviin kustannuksiin. Kilometrimäärä pitää sisällään vuoden aikana kaikki yrityksen X kuorma-autolla kulkemat matkat, myös käynnit muiden valmistajien tehtailla.

Haastatteluiden pohjalta yritys X:ltä kerrottiin, että kuljetuksia kauden aikana tuotteelle Y on keskimäärin 13 kappaletta. Tuotteen Y kausi on erittäin lyhyt ja kestää huhtikuusta elokuun lopulle. Tästä syystä kuljetusten määrä jää hyvin vähäiseksi. Kuljetuksen määrään vaikuttaa myös se, että pienimmät tuotteen Y kokonaisuuksista voidaan myös helposti kuljettaa peräkärryllä asiakkaalle perille saakka. Yritys X:n toiminta-alueella asiakkailla on olemassa paljon erilaista kuljetuskalustoa, joka mahdollistaa tuotteen Y kuljettamisen myös itse. Peräkärryjä saa myös vuokrattua alueella monesta eri paikasta. Keskikokoiset ja suurimmat kokoonpanot tarvitsevat kuitenkin raskaampaa kalustoa, jotta niitä voidaan kuljettaa asiakkaille ja siirtää paikasta toiseen. Tällöin asiakas ostaa yleensä myös kuljetuspalvelun. Suurempien kokonaisuuksien kohdalla siis myös asennuspalveluiden myyminen on helpompaa.

4.2 Excel-taulukoiden sisältö ja tunnusluvut

Suunnittelin ja toteutin yritys X:n käyttöön Excel-laskentataulukon, jota se voi vastaisuudessa hyödyntää kaikkien ajoneuvojensa ja työkoneidensa kustannusten määrittämisessä. Laskentataulukossa toisella sivulla on otettu huomioon yritys X:llä tarjolla oleva asennuspalvelu kustannuksineen. Yritys voi halutessaan kokeilla kustannusten määrittämistä esimerkiksi pakettiautolla ja laskea näin myös kokonaishinnan, jos he tulevaisuudessa alkavat tarjoamaan esimerkiksi kuljetuksia myös pienemmällä kuljetuspalvelulla.

Valitsin Excel-taulukon laskelman toteutustavaksi, koska yritys X:n on helppoa muokata sitä myöhemmin ja hyödyntää tarvittaessa myös muiden ajoneuvojen laskelmissa. Yritys X:n on helppoa muokata ja muuttaa taulukkoa myöhemmin, jos siihen on tar-

vetta ja hyödyntää sitä myös tältä osin. Valintapäätökseen vaikutti myös, että Yritys X:n henkilökunnalla on myös aiempaa kokemusta Excel-taulukon käytöstä. Excel-laskentataulukko on selvä ja helppokäyttöinen, sekä se tarjoaa laaja-alaisesti erilaisia palveluita ja mahdollisuuksia laskelmien luomiseen.

Taulukossa on ajoneuvolle laskettu kiinteät kustannukset ja muuttuvat kustannukset. Yrityksen käyttöön antamassani taulukossa voidaan muuttaa kaikkia lähtötietoja, mutta kaavat pysyvät ja laskevat tunnusluvut. Yritys X voi kokeilla erilaisilla yhtälöillä, miten kustannukset vaikuttavat hinnan muodostumiseen ja kriittiseen pisteeseen. Yritys X voi myös käyttää taulukkoa laskiessaan tarjousta asiakkaille kuljetus- ja asennuspalveluista. Viimeisellä sivulla Excelissä on vielä pakettihinnat erilaisilla vaihtoehdoilla, jotka muovautuvat oikeiksi, kun muokkaa lähtötiedot oikeiksi tapauksittain.

Excel-laskelmassa on laskettu kuljetus- ja asennuskustannuksille kriittinen piste, joka tarkoittaa sitä hetkeä, kun liiketoiminnasta alkaa jäädä tuottoa yritykselle. Yritys X:n asiakkaita veloitetaan kuljetuksista kilometriperusteisesti, joten kuljetuskustannusten muodostumiseen vaikuttaa suurelta osin myös se, kuinka kaukana toimitus on. Asiakkaalta siis laskutetaan sen mukaan, kuinka kaukana hänen kesämökkinsä tai muu tuotteen Y sijoituspaikka on. Kilometripohjaista hinnoittelua käytetään, koska se on olennainen osa muuttuvien kustannusten muodostumista. Hinta sisältää kuljettajan palkan ja kaikki kuljettamisesta muodostuvat kustannukset. Käytän esimerkissä tuotteen hintana ulkopuolisen palveluntarjoajan tarjoamaa kuljetushintaa 2,73 €/km. Tällöin laskelmaa on helpompaa vertailla palveluntarjoajan kuljetukseen. Laskettaessa kuljetuksen kriittiseksi pisteeksi tulee 3 971,82 €, mikä tarkoittaa siis, että auton pitäisi olla ajossa 1 455,94 kilometriä, jotta se pystyisi kattamaan kiinteät kustannukset ja pääsisi nollatulokseen. Lisäksi kuitenkin pitää muistaa muuttuvat kustannukset, jota muodostuvat jokaisesta kuljetuksesta erikseen.

4.3 Pohdinnat laskelmien pohjalta

Laskelmasta voidaan tehdä erilaisia päätelmiä, joita yritys voi käyttää toimintaan pohjana. Asennusten ja kuljetusten määrä vaikuttaa myös kannattavuuteen, ja kun asennuksia tai kuljetuksia saadaan myydyksi asiakkaille, luonnollisesti niiden kannattavuus paranee ja niistä jää enemmän rahaa yritykselle. Pohdinnat laskelmien pohjalta riippuvat myös näkökulmasta. Jos yritys on valmis kannattavuuden parantamiseksi laajentamaan palveluita, näkökulma on eri kuin tilanteessa, jossa yritys pohtii, kannat-

taisiko sen luopua liiketoiminnasta kokonaan. Yritys X:n pohtiessa, kannattaako heidän kouluttaa henkilökuntaansa lisää vai ulkoistaa koko kuljetuspalvelu yksityiselle yritykselle näkökulma muuttuu.

4.3.1 Kuljetuskustannusten ratkaisuehdotukset Yritys X:lle

Yritys voisi nostaa kuljetuksen hintaa ulkopuolisen palveluntarjoajan hintaa kovemaksi ja alkaa ajaa kuljetuksia itse, että kriittinen piste olisi pienempi. Hintojen nostamisesta todennäköisesti seuraisi kuitenkin, että asiakas ei enää ostaisi palvelua Yritys X:ltä vaan kilpailijalta. Hinnan nostaminen ei siis olisi välttämättä järkevä ratkaisu tilanteeseen. Korkea hinta karsisi myös tuotteen Y pienimpien kokoonpanojen kuljetukset, sillä tällöin kuljetuksen hinta nousisi liian kalliiksi, suhteutettuna tuotteen Y pienimmän kokoonpanon hintaan. Kilpailijoihin nähden korkea rahtihinta voisi myös karsia tuotteen Y ostajia ja ajaa heitä kilpailijoille, varsinkin jos kilpailijat tarjoavat kuljetuksia edullisemmin.

Yritys X:llä olisi vaihtoehto tehdä kuorma-autokuljetuksista kannattavampia: tarjoamalla myös muille kuin tuote Y:lle kuljetuspalvelua tai tarjoamalla asiakkaille esimerkiksi muuttopalvelua vuokraamalla kuorma-autoa. Tämä kuitenkin on hankalaa, koska se vaatisi lisäpanostuksen kuorma-autoliiketoimintaa ja kuljettajan palkkaamisen. Toki yritys X voisi myös irrottaa myyntityöstä yhden työntekijän, joka hoitaisi kuljetukset autolla ja koulutettaisiin lain vaatimalla tavalla. Yritys X:llä tämä olisi kuitenkin hankalaa, koska jokaisella työntekijällä on oma alueensa, jossa he toimivat. Yhden irrottautuminen myynnistä aiheuttaisi siis sen, että muiden yritys X:n henkilökunnan tulisi laajentaa aluettaan ja ottaa enemmän vastuuta kaikista tuotteista. Tämä voisi kuitenkin vaikuttaa tuotteitten myyntiin ja samalla riskeerata muuta liiketoimintaa. Kannattavuutta voitaisiin lisätä myös sillä, että rahat tehtaalta hoidettaisiin itse omalla kuorma-autolla. Tämä kuitenkin veisi yhden henkilön työpanoksen myynnistä ja hankaloittaisi järjestelyitä. Tehdas tarjoaa kuitenkin palveluaan niin edullisesti Yritykselle X, että heidän kannattaa noudattaa tehtaan solmimaa sopimusta ja ostaa palvelu kiitolinjalta. Jos he tuottaisivat palvelun itse, rahdin hinta nousisi kovemmaksi, kuin millä he sen pystyvät nyt ostamaan Kiitolinja Oy:ltä.

Yritys X on laajentanut viime aikoina myös tuotevalikoimaansa ja avannut uuden konttorin toiseen kaupunkiin, joka vaatii suurempaa työpanosta ja keskittymistä henkilökunnalta. Jokaisella on oma tuoteryhmänsä hoidettavanaan, joten jos kuljetusliike-

toiminnasta haluttaisiin kannattavaa, siihen kannattaisi palkata erikseen oma kuljettaja, joka hoitaisi kuljetukset ja niiden suunnittelun. Kuljetuksien myyminen jäisi yritys X:n myyntihenkilökunnan vastuulle. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista, sillä talon sisältä ei ole mahdollista tarjota niin paljoa kuljetuksia, että kuljettajalle riittäisi töitä ympärivuotisesti. Kuljetustoimiala on myös erittäin kilpailtua ja toimijoita on jo ennestään paljon, joten yleisille markkinoille on hankalaa päästä ja saada näin ollen näkyvyyttä.

Mielestäni yritys X:n tulisi keskittyä ydinliiketoimintaansa ja ostaa kuljetuspalvelut ulkopuoliselta palvelun tarjoajalta. Se on kustannustehokasta ja mielestäni myös järkevää, sillä yritys X:n kuorma-autolle ajokilometrejä ei kerry vuodessa paljon. Nykyisellään kuljetusten määrä tulisi ainakin kaksinkertaistaa, jotta kuljetukset olisi järkevää tuottaa yritys X:n kuorma-autolla. Asiakkaat ovat kuitenkin tässä taloustilanteessa erittäin tarkkoja ja valmiita karsimaan lisäpalveluista, jos pystyvät hoitamaan sen myös itse. Tuotteiden myyntimäärät ovat myös pienentyneet muutaman vuoden takaisesta, mikä hankaloittaa jo itsessään kuljetusten määrän lisäämistä. Tämä lisää vielä painoa vaakakupissa, jotta yrityksen kannattaisi ulkoistaa palvelunsa ja ostaa palvelut yhteistyöyritykseltään. Esitin Excel-taulukkolaskelmani Yritys X:lle, ja he olivat erittäin kiinnostuneita tuloksesta. Yritys X onkin alkanut harkitsemaan muutosta ja tehnyt sopimuksen yhteistyöyrityksen kanssa kuljetusten järjestämisestä. Yritys on pohtinut myös ajoneuvon myyntiä, mutta voitaisiinko muihin ratkaisuihin päätyä esimerkiksi muutaman vuoden päästä, kun yleinen taloustilanne Suomessa on lähtenyt nousuun?

4.3.2 Asennuskustannusten ratkaisuehdotukset Yritys X:lle

Yritys X tarjoaa asennuspalvelua tuotteelle Y, jonka se toteuttaa itse omalla henkilökunnalla. Tuotteen Y asentamiseen tarvitaan kaksi henkilöä, ja aikaa kuluu keskimäärin noin 8 tuntia. Yritys on myynyt asennuspalvelua asiakkaille hintaan 47,19 €. Yhden tuotteen Y kokonaisasennushinta on 943,89 €, ja se sisältää kahden asentajan palkat, matkakustannukset kohteeseen ja työkalukustannukset. Laskelmassa asennuksiin on laskettu kuluvaksi aikaa 16 tuntia, koska asentajia tarvitaan kaksi. Laskelmissa yrityksen asennuskustannusten kriittinen piste on 44,05 €. Laskelma on kokonaisuudessaan liitteessä 2 opinnäytetyöraportin lopussa.

Yritys X:n asennushinta on määritetty hyvin, koska se kattaa nopeasti kustannukset ja siitä kertyy yritykselle katetta. Tuotteen Y asennuspalvelu alkaa tuottaa voittoa yrityk-

selle jo ensimmäisestä asennustunnista alkaen, koska kriittinen piste on erittäin matala. Asennuspalvelusta syntyvät muuttuvat kustannukset, jotka johtuvat asentajien palkoista ja matkakustannuksista, tulevat katetuksi myös helposti. Ongelmana on kuitenkin, miten yritys saisi myytyä mahdollisimman paljon asennuksia tuotteelle Y ja millaisissa tilanteissa asiakas todennäköisimmin ostaa palvelun yritys X:ltä. Yritys X:n tulee siis pohtia, miten se saa parhaiten palveluaan myydyksi asiakkaille ja onko sen hinnoittelu kohdillaan tilanteissa, joissa asiakas ostaa tuotteesta Y pienimpiä kokonaisuuksia. Tuotteen Y halvimman kokonaisuuden hinta on 795 euroa, ja asennuksiin kuuluu rahaa saman verran. Suurin osa ihmisistä jättää asennuksen siksi ostamatta. Myös näissä tapauksissa kuljetuksenkin hintaa tulisi pohtia tarkemmin. Halvimmat ja näin ollen pienimmät kokonaisuudet kun voitaisiin kuljettaa pienemmällä kalustolla peräkarrin kyydissä. Ehdotin yritykselle, että siellä pohdittaisiin, voitaisiinko pienimmille kokonaisuuksille tarjota muilla keinoilla asennus- ja kuljetuspalveluita.

Asiakkaan on helppoa, mutta aikaa vievää asentaa tuote itse, minkä vuoksi he miettivät tarkkaan palvelun hankkimista ja tarpeellisuutta. Tuote Y:n asentamiseen ei tarvita erikoisia työvälineitä, vaan se pystytään asentamaan lähes jokaisesta kodista löytyvillä välineillä. Tuotteen liikuttaminen on suurin ongelma asennuksessa, jonka vuoksi tuotteen asentamiseen tarvitaan kaksi henkilöä. Alueellisesti ajateltuna tuotteen Y päämarkkina-alueella, lähes jokaisessa kotitaloudessa on paljon erilaisia työvälineitä ja rakennustarvikkeita. Alue on maaseutuvoittoista haja-asutusaluetta, mikä luo myös oman haasteensa asennuspalveluiden myyntiin.

Yritys X:lle ehdotin myös, että sen tulisi pohtia, pystyisikö tuotteen Y asennuksia tehostamaan ja mahdollisesti esimerkiksi pienimpiä malleja asentamaan yhdellä asentajalla, jos ostaja toimisi avustajana. Toinen vaihtoehto olisi myös, jos tuotteen Y toimituspaikka on helppokulkuista, selvittää, voisiko kuljetuskalustolla tuotteen Y siirtää paikalleen ja yrityksen asentaja kävisi vain kiinnittämässä sen paikoilleen. Jälkimmäinen vaihtoehto kuitenkin edellyttää, että asiakas ostaisi myös kuljetuspalvelun yritykseltä. Yritys voisi myös harkita kahden erilaisen hinnoitteluperiaatteen ottamista käyttöön, jotta pienimpiin tuotteen Y malleihin saataisiin myös myytyä asennuspalvelu. Tällöin he voisivat luoda asiakkaalle asennus- ja kuljetuspaketin, joka sisältää tuotteen asentamisen paikalleen ja tuotteen kuljetuksen asiakkaan valitsemaan osoitteeseen. Hinnoittelussa voitaisiin käyttää samaa periaatetta kuin kuljetuksissakin. Yritys X pystyisi mahdollisesti myymään palveluaan halvemmalla edellä mainituissa tapauksissa.

Asentajan ja kuljetuskaluston yhteistyötä ei kuitenkaan voida hyödyntää, jos on kyse tuotteen Y suurimmista malleista, koska niiden asentamiseen menisi erittäin kauan aikaa ja asentajia tarvittaisiin silti vähintäänkin kaksi. Toisaalta näitä malleja asiakas ei voi myöskään yleensä asentaa, ja siksi hän ostaa asennuspalvelun tuotteelleen. Yritys X:n tulee kuitenkin olla erittäin varovainen luodessaan pienimmille kokonaisuuksille asennuspaketteja, koska hinta voi herkästi kääntyä myös kannattamattomaksi varsinkin, jos asennuspaikan sijainti on erittäin kaukana toimipisteen varastolta tai asennuksiin kuuluu normaalia enemmän aikaa.

5 YHTEENVETO JA KRIITTINEN TARKASTELU

Yritys X:n kannattaisi pohtia asennuskustannuksia ja kuljetuskustannuksia monelta eri kannalta, ennen kuin se tekee lopullisia ratkaisuita tai muutoksia suuntaan tai toiseen. Olen esitellyt päätelmäni Yritys X:lle, ja se on ottanut ne mielenkiinnolla vastaan. Mielestäni Yritys X:n kannattaisi ulkoistaa kuljetuspalvelunsa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, koska yritykselle tulee ajoja vuodessa suhteellisen vähän. Kuljetusten määrän lisääminen vuoden aikana on lähes mahdotonta nykyisellä hinnoittelulla. Myös yleinen taloudellinen tilanne maassa hankaloittaa tilannetta, koska asiakkaat siirtävät hankintojaan myöhempään tulevaisuuteen. Yritys X on tehnyt ehdotukseni pohjalta kuljetuspalveluiden järjestämisestä sopimuksia paikallisen kuljetusyrityksen kanssa, joka siltä osin tehostaa toimintaa. Yritys X jäi vielä kuitenkin pohtimaan kuorma-autokaluston myymistä, mutta toistaiseksi yksityinen yhteistyöyritys hoitaa tuotteiden kuljetuksen asiakkaille. Yritys X ei siis ainakaan toistaiseksi tarjoa henkilökunnalleen ammattipätevyyskoulutusta, mutta ei ole vielä täysin sulkenut tätä vaihtoehtoa pois. Se pohtii tehostamisehdotuksiani ja sitä, millaisia palveluita he mahdollisesti voisivat tarjota, jotta kuorma-auton ylläpitämisestä tulisi kannattavampaa. Yritys X pohtii myös toiminnan laajentamista ja uusien tuotepakettien luomista muille tuotteille ja tuoteryhmille. Mahdollisesti tulevaisuudessa yritys X saattaa hoitaa kuljetuksensa itse, jos he keksivät tavat hyödyntää kalustoaan paremmin. Muussa tapauksessa se myy kuorma-auton pois ja satsaa pienempään kuljetuskalustoon, jolla voi tarvittaessa kuljettaa pienimpiä tuotteita.

Asennushinnoittelu on mielestäni kohdillaan, eikä sitä tarvitse muokata, ellei yritys itse halua pohtia asennusten tehostamista. Ehdotin Yritys X:lle erilaisia tehostamisvaihtoehtoja, ja siellä pohditaan niitä ja mahdollisesti kokeillaan käytännössä jo tämän ke-

sän aikana. Jos jollain keinolla Yritys X pysyisi tehostamaan asennuspalvelua ja pienentämään sen hintaa, se voisi saada palvelua paremmin kaupaksi. Yritys X ei ole tehnyt mitään muutoksia asennuspalveluiden hinnoitteluun toistaiseksi, mutta harkitsee ehdotuksiani ja kokeilee niitä käytännössä. Mahdolliset ratkaisut tai muutokset se ottaa käyttöön syksyllä, jos ehdotukset todetaan toimiviksi. Yhdellä asentajalla tuotteen Y asentaminen voi kuitenkin olla hankalaa, joten sitä voidaan soveltaa vain tilanteissa, kun on käytössä nostokalustoa tai esimerkiksi asiakas on apuna pienimpien mallien kohdalla. Suurimmissa tuotteen Y malleissa tarvitaan aina vähintään kaksi asentajaa ja osassa tilanteissa myös nostokalustoa.

LÄHTEET

Aaltola J & Valli R 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 & 2.

Bergström S & Leppänen A 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi.

Haastattelu: Yritys X Oy:n toimitusjohtaja ja muu henkilökunta

Jormakka R & Koivusalo K & Lappalainen J & Niskanen M 2011. Laskentatoimi.

Neilimo K & Uusi-Rauva E 2005. Johdon laskentatoimi.

Pohjola M 2009. Taloustieteen oppikirja.

Saarinen P & Kolttola E & Pösö J 2010. Liike-elämän Matematiikka.

Sakki J 2003. Tilaus ja toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B-prosessi.

Trafi 2015. Ammattipätevyyskoulutus. Saatavissa:

http://www.trafi.fi/tieliikenne/ammattiliikenne/kuorma-_ja_linja-autonkuljettajien_ammattipatevyys/kuljettaja. [viitattu 05.04.2015]

Viitala R & Jylhä E 2010. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta.

Haastattelulomake

1. Millaisia logistisia ratkaisuja teidän yrityksessänne on käytetty tähän saakka?
2. Onko autolla ulkopuolinen kuljettaja vai ajatteko omalla autolla itse?
 - a. Montako kuorma-autokortillista kuljettajaa teidän yrityksessänne toimii?
3. Kuinka suuri osa kuljetuksista on ulkoistettu ja kuinka suuren osan ajatte itse?
4. Onko teillä olemassa olevia sopimuksia eri kuljetusyritysten kanssa?
5. Onko teillä sopimuksia esimerkiksi paikallisten asennusyritysten kanssa vai miten toteuttatte tuotteen asennukset?
 - a. Kun hoidatte asennukset itse, kuinka paljon asennukseen menee aikaa ja laskutatteko asiakkailta matkakustannuksia asennuksiin kuluvista matkoista?
6. Milloin tarjoatte asiakkaalle kuljetuspalvelua ja asennuspalvelua?
7. Millainen on kilpailutilanne alalla? Onko paljon toimijoita omalla alueellanne?
8. Kuinka monta tuotetta Y pystytään kuljettamaan samanaikaisesti Kiitolinjan kuljetuksessa yrityksenne varastolle?
9. Miksi olette tehnyt sopimuksen kyseisen kuljetusyrityksen kanssa? Ovatko päätökseen vaikuttaneet muutkin tekijät kuin hinta?

Kuljetuskustannukset

Rahtikustannukset kun tuote Y kuljetetaan tehtaalta Yritykselle X.

<u>Kuljetuksessa mukana</u>	<u>3 kpl laitureita</u>		
Kiitolinja	<u>350 €</u>	5 lavametri	2:sta 5:teen kolia

Kuljetus liike myy yritykselle palvelunsa 2 €/km ja kun siihen lisätään verot ja yritys X:n laskuttama tuotto-% tulee lopulliseksi myyntihinnaksi 2,73 €/km.

Ulkoistetun kuljetuksen hinnanmuodostus:

Kuljetusliike	
myy palvelun	2,00 € /km
	24 % ALV
Hinta sis. ALV	<u>2,48 €</u>
Tuotto-%	10,00 %
	<u>2,73 € /km</u>

Ulkopuolisen kuljetusyrityksen kustannukset tuotteelle Y, kun matka on 400 kilometriä/suunta. Viime vuonna autolla oli myytyjä kuljetuksia 800 kilometriä.

Kuljetusyrityksen kustannus		2,73 € /km	
<u>60</u>	<u>km matka suuntaansa</u>	<u>120</u> km	327,36 €

Keskimäärin autolla ajettu vuodesta 2000 tähän päivään:

Mittarilukema	168 000	km
Rekisteröintivuosi	2000	15 v.
Ajettu keskimäärin/ vuosi	11200	km

Kuorma-autolla on ajettu keskimäärin viimeisen 3 vuoden aikana 800 km/vuosi:

Myytyjä kuljetuksia edellisenä vuonna	800	km
--	-----	----

Yrityksen omaan autoon liittyvät kustannukset:

<u>Oman auton ylläpitokustannukset:</u>		Kuorma-auto	Auto on maksettu kokonaan ja yrityksen omistuksessa
Kiinteät kustannukset:			
Ajoneuvo vakuutukset		1 504,54 €	Kiinteät kustannukset yhteensä: 3 363,64 €
Vuosihuoltokustannukset ja rengaskulut		700,00 €	
Katsastukset		65,00 €	
Käyttövoimavero		854,10 €	
Ajoneuvovero (ei makseta kuorma-autosta)		- €	
Ammattipätevyyskoulutus (jatkokoulutus)	1 200,00 € /5 vuodessa/hlö	240,00 € /vuosi/hlö	
Muuttuvat kustannukset:			
Dieselin kulutus	18 l/100km	0,18 l/km	Muuttuvat kustannukset yhteensä: 334,18 €
Kuljettajan palkka/h		15 €/h	
Dieselin hinta €/km		1,28 €	
	<u>Suunta:</u>	<u>Yhteensä:</u>	Kokonaiskustannukset yhteensä 3 697,82 €
Matka suuntaansa:	400	800	
Kuljettamiseen kuluva aika:	5	10	

Katetuottolaskelma:

<u>Katetuottolaskelma</u>	
Myyntituotto	2 182,40 €
Muuttuvat kust.	334,18 €
Katetuotto	1 848,22 €
Kiinteät kust.	3 363,64 €
	- 1 515,42 €
katetuotto-%	84,69 %

Kriittinen piste, kun yritys käyttää samaa rahtihintaa kuin ulkopuolinen palveluntarjoaja

Jos myyntihinta on sama kuin paikallisen yrittäjän tarjoamassa palvelussa		2,73 € /km
Kriittinen piste (€)	3 971,82 €	
Yrityksen pitäisi myydä ajoja	1455,94 Km	
muuttuvat kust /ajettu km	0,42 €	

Asennuskustannukset

Asennuksia yhteensä keskimäärin:

Asennuksia keskimäärin kesäisin	7	kpl
---------------------------------	---	-----

Tuotteen Y asennuksiin kuluu aikaa kahdelta asentajalta 8 tuntia. Tuotteen Y asennukseen tarvitaan aina kaksi asentajaa, koska tuote Y on suurikokoinen ja erittäin painava.

<u>Tuotteen Y asennuksiin, aikaa kuluu noin 8 h ja asennukseen tarvitaan 2 hlö</u>		
<u>Asennuskustannukset:</u>		
Asennushinta/asentaja: €/h	47,19 €	
Urakkaarvio asentajilta yhteensä (h):	16	h
Matkoihin kuluva aika yht.	4	(aika kun matkaan kuluu 1 h)
Myyntituotot	943,89 €	

Asennushinnan muodostuminen.

Asennushinnan muodostuminen	34,60 €
	24 % ALV
Hinta sis. ALV	42,90 €
Tuotto-%	10 %
Myyntikate	47,19 €

Auton käytöstä riippuvat asennuksen muuttuvat kustannukset:

Auton kulutus (l/100km)	7,8	0,078 l/km
Diesel	1,28 € /l	
Km asiakkaalle	80 km	
Kuljetuksen muuttuvat kustannukset	7,98 €	/Km

Muut muuttuvat kustannukset asennuksesta:

Asentaja 1 palkka	11,00 € /h
Asentaja 2 palkka	11,00 € /h
Asennukseen kuluva aika:	20 h
Asennuksen muuttuvat kustannukset	231,00 € /h

Muuttuvat ja kiinteät kustannukset yhteensä:

Muuttuvat kust. Yhteensä	238,98 €
Kiinteät kust. Yhteensä	32,90 €
Kustannukset yhteensä:	271,88 €

Katetuottolaskelma:

Myyntituotto	943,89 €
Muuttuvat kust.	238,98 €
Katetuotto	704,91 €
Kiinteät kust.	32,90 €
	672,01 €
Katetuotto-%	75 %

Asennuksen kriittinen piste:

Kriittinen piste	44,05 €
------------------	---------

Pakettihinnat yrityksen tarjoamille palveluille:

Pakettien hinnat, kun kuljetuksen matka suuntaansa on 60 km

<u>Pakettihinnat asiakkaille:</u>	<u>Hinnat sis. ALV</u>
Kiitolinja kuljettaa varastolle	117 €
Kiitolinja varastolle-kuljetusliike asiakkaalle	444,03 €
Kiitolinja varastolle-kuljetusliike asiakkaalle+asennus	1 387,91 €
Kiitolinja varastolle+ asennus	1 061 €