

Opinnäytetyö

Tradenomi

Liiketoiminnan logistiikka

2017

Mikko Similä

KULJETUSTEN ULKOISTAMINEN YRITYS X:SSÄ

– Case: Terminaalin nykytilan määrittäminen ja
ulkoistamisen kartoitus

Mikko Similä

KULJETUSTEN ULKOISTAMINEN YRITYS X:SSÄ

- Case Terminaalin nykytilan määrittäminen ja ulkoistamisen kartoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Yritys X:n terminaalin nykyiset kustannukset sekä tutkia terminaalin mahdollista ulkoistamista. Työn tutkimukset toteutettiin perehtymällä terminaalin toimintoihin, laskemalla terminaalin eri osa-alueiden kustannuksia sekä suorittamalla haastatteluita. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona kuljetusyriykselle.

Työn teoriaosuudessa käsitellään ulkoistamista yleisellä tasolla logistista näkökulmaa painottaen. Tämän lisäksi käsitellään hinnoittelua, toimintolaskentaa ja kustannuslaskentaa kuljetusten näkökulmasta. Terminaalin kustannuslaskelmassa käytettiin apuna monipuolisesti Yritys X:n kuljetusohjelmistoja sekä kustannuslaskureita. Terminaalin kustannuslaskelmasta saatiin kohtuullisen tarkka, useista muuttuvista tekijöistä huolimatta. Terminaalin ulkoistamista käsiteltiin muutamien eri vaihtoehtojen pohjalta. Ulkoistamisvaihtoehtoja pyrittiin analysoimaan useista eri näkökulmista.

Kuljetuksia tutkiessa huomattiin mahdollisuus optimointiin. Kuljetusten optimointi tulisi suorittaa ennen varsinaisia ulkoistamistoimenpiteitä. Terminaalissa suoritettujen haastatteluiden ja terminaalin toiminnan seuraamisen tuloksena, löydettiin myös muita toimintoja, joita voitaisiin tehostaa. Opinnäytetyössä päädyttiin siihen tulokseen, että terminaalin ulkoistaminen on mahdollista tulevaisuudessa. Tutkimusten perusteella oman työnjohdon säilyttäminen olisi kuitenkin tarpeellista.

ASIASANAT:

Ulkoistaminen, kuljetukset, logistiikka, kustannuslaskenta, toimintolaskenta, hinnoittelu

Mikko Similä

TRANSPORT OUTSOURCING IN COMPANY X

- Case: Current state and outsourcing survey of terminal

The purpose of this thesis was to find out company X's current terminal costs and research outsourcing options. The research was carried out by interviews, calculating terminal costs and monitoring operations of terminal. The assignment for this thesis was made by transportation company.

The theoretical background of this thesis contains general information about outsourcing in logistics. It also contains information from transportation pricing and cost accounting. The Company's softwares enabled the estimation of costs to be quite exact. There was few outsourcing alternatives introduced and analyzed in the empirical part of the thesis.

Possibility of work shift optimization was discovered while researching company's transport. Optimization of transportation should be carried out before outsourcing operations. Additionally, other functions with the need of enhancing were uncovered. Due to the research, the conclusion of this thesis is that outsourcing is possible for company X.

KEYWORDS:

Outsourcing, transport, logistics, cost accounting, pricing, activity-based cost accounting

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ULKOISTAMINEN	7
2.1 Logistiikan ulkoistaminen ja sen syyt	7
2.2 Logistiikan ulkoistamistasot	8
2.3 Ulkoistamisen riskit	10
2.4 Kumppanuussuhteet	11
2.5 Toimittajan valintaprosessi	15
2.6 Toiminnan käynnistys ja hallinnointi	18
3 KULJETUSPALVELUN KUSTANNUSTEKIJÄT	19
3.1 Kustannustekijöiden luokittelu	19
3.2 Maantiekuljetusten kustannustekijät	20
4 TOIMINTOLASKENTA	22
4.1 Toimintoajattelu	22
4.2 Toimintolaskennan teoria	23
4.3 Kustannusajurit	24
4.4 Perinteinen kustannuslaskenta verrattuna toimintolaskentaan	24
4.5 Resurssien tehokas käyttö	25
5 HINNOITTELU	26
5.1 Palvelujen hinnoittelu	26
5.2 Maantiekuljetusten hinnoittelu	27
5.3 Alihankinnan yleiset hinnoitteluperiaatteet	27
5.3.1 Aikaveloitus	28
5.3.2 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu	28
9 YHTEENVETO	29
LÄHTEET	30

KUVAT

Kuva 1. 4PL-mallin elementit (Pastinen ym. 2003,138).	10
Kuva 2. Kumppanuuden lajit (Kiiskinen ym. 2002,122).	12
Kuva 3. Kustannusten kolmiryhmä-luokittelu (Oksanen 2003, 58).	19
Kuva 4. CAM-I-risti (Alhola 2008, 34).	23

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön taustalla on Yritys X:n aikeet ulkoistaa terminaali Y:n kuljetukset. Yritys X on kuljetusyriitys. Yrityksellä on merkittävä määrä kuljetuskapasiteettia käytössä ja tästä aiheutuukin yritykselle huomattavia kustannuksia. Yrityksellä työskentelee jo entuudestaan suuri määrä alihankkijoita kuljetusprosesseissa.

Yritykselle valmistui uusi terminaali, johon suurin osa toiminnoista siirtyi. Vanhaan terminaaliin jäi osa kuljetuksista, koska uuteen terminaaliin ei suoraan olisi voitu siirtää koko kapasiteettia tilan puutteen vuoksi. Vanhassa terminaalissa toimii nykyisin alihankkijoita sekä omia kuljettajia. Tämän lisäksi toimihenkilöitä työskentelee hallinnollisissa ja operatiivisissa tehtävissä.

Kuljetukset ovat erityisen kilpailtu ala ja katteet ovat alhaiset. Tämä synnyttää yritykselle haastavan tilanteen, koska kustannukset ovat korkeat suuressa yrityksessä. Idea työhön lähtikin liikkeelle suuriksi käyvistä kustannuksista, jotka kohdistuvat yrityksen oman työn tekemiseen. Toimeksiantajalle on tärkeää löytää prosesseista ylimääräisiä kustannuksia ja saada poistettua ne. Tässä työssä keskitytään toimitusketjun loppupään kuljetusprosessiin ja sen aiheuttamiin kustannuksiin edellä esitellyssä vanhassa terminaalissa.

Työn tavoitteena on selvittää terminaali Y:n kustannukset, sekä kartoittaa terminaalin nykytila. Lisäksi työssä esitetään erilaisia vaihtoehtoja terminaalin ulkoistamiseksi. Aluksi työssä esitellään ulkoistamista yleisellä tasolla, logistista näkökulmaa painottaen. Tämän lisäksi tarkastellaan toimintolaskentaa, hinnoittelua ja kustannuslaskentaa kuljetusten näkökulmasta.

Tästä opinnäytetyöstä salataan toimeksiantajan pyynnöstä kappaleet 6-8.

2 ULKOISTAMINEN

Ulkoistamisessa jokin toiminto tai sen osa, siirretään ulkopuolisen yrityksen hoidettavaksi. Ulkoistamisen voidaan ajatella koostuvan kahdesta perusprosessista. Ensimmäisessä prosessissa ulkoistettava toiminto lopetetaan yrityksen sisällä. Toisen prosessin muodostaa sopimussuhde, joka koskee ulkoistettavan toiminnon suorittamista. Ulkoistamiseen voidaan liittää myös työntekijöiden siirtäminen ulkoistettavan toiminnon mukana. (Kiiha 2002, 1.)

Englannin kielessä ulkoistamisesta käytetään kahta termiä *contracting out* ja *outsourcing*. *Contracting out*- termillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ulkoistamispäätöksen tehnyt yritys ostaa palvelun ulkopuoliselta toimijalta. Suomessa usein käytetty termi alihankinta on kuvaukseltaan hyvin lähellä tätä kyseistä termiä. Termillä *outsourcing* tarkoitetaan prosessia, jonka ulkoistava yritys on suorittanut aikaisemmin itse, mutta siirtää tämän toiminnon sopimuksella ulkopuoliselle palveluntuottajalle. Tällöin vastuu toiminnoista siirtyy palveluntuottajalle, myös henkilöstö sekä muut resurssit voivat siirtyä sopimuksen myötä. (Viitala & Jylhä 2013, 187.)

2.1 Logistiikan ulkoistaminen ja sen syyt

Ulkoistamiseen päädytään usein siksi, että ulkoistaminen luo välittömiä kustannussäästöjä ulkoistavalle yritykselle. Ulkoistamisen myötä yrityksen oma organisaatio kevenee ja investoinnit sekä kiinteät kustannukset alenevat. Tämän ansiosta ulkoistajayritys pystyy keskittämään voimavaransa paremmin ydinosaaamiseensa. (Kiiha 2002, 4-5.)

Ydinosaaamisalueet ovat niitä toimintoja, joilla yritys pystyy luomaan ylivoimaisuutta ja arvoa asiakkailleen. Ydinosaaamisalueet ovat yleensä toimintoja ja taitoja, jotka yritys kykenee tuottamaan paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijansa. Koko ydintoiminta-alueen ulkopuolisten toimintojen ulkoistamista pidetään korkean riskiluokan toimintana, koska ulkoistettavilla toiminnoilla voi olla vaikutusta ydintoimintojen suorituskykyyn. (Pastinen ym. 2003, 140)

Logistiikka on yksi yleisimmistä ulkoistamisen osa-alueista. Kuljetusten ulkoistaminen on tyypillisin toiminto varastoinnin lisäksi. Laajimmillaan logistiikka voi olla ulkoistettu kokonaisuudessaan aina lähtölogistiikasta paluulogistiikkaan. Tämän lisäksi logistiikan ulkoistamiseen voi liittyä erilaisia lisäarvopalveluita esimerkiksi esikeräilyä tai pakkaamista. Logistiikan ulkoistamiseen päädytään usein kustannussäästöjen vuoksi. Muita yleisiä syitä ulkoistamiselle ovat:

- kilpailukyvyn nostaminen
- sitoutuneen pääoman vapauttaminen
- parempi joustavuus
- haluttomuus opetella uutta prosessia
- parempi tietoisuus logistiikkakustannuksista
- kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia kustannuksia
- logistiikkatoimintojen ja kustannusten joustavuus (Jalanka ym. 2003, 9-11)

2.2 Logistiikan ulkoistamistasot

Logistiikan ulkoistamisessa puhutaan usein ulkoistamisen eri tasoista. Tänä päivänä puhutaan viidestä eri tasosta. Toiminnot, joita asiakkaat ulkoistavat ovat heidän toiminnan kannalta rutiinin omaisia ja ulkoistaja pitää vastuun itsellään logistiikan ohjauksesta.

First Party Logistics (1PL)

1PL logistiikalle on ominaista, että yritykset hoitavat itse logistiikkatoimintonsa. Yrityksellä on omasta takaa kuljetuskapasiteettia ja omat varastot. 1PL toimintamalli oli tehokas entisaikaan, jolloin markkinoiden- ja kilpailun rakenne olivat vielä kehittymättömiä, koska kuljetusmatkat olivat lyhyitä ja toimintaympäristö rajattu. Hintakilpailu oli vähäistä ja erillisiä logistiikkakustannuksia ei vielä tunnettu. Kilpailu perustui entisaikaan nimenomaan tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin. (Pastinen ym. 2003, 131-132)

Second Party Logistics (2PL)

2PL logistiikan voidaan ajatella saaneen alkunsa 1970-luvulla, jolloin ostettiin ensimmäisiä palveluita ulkopuolisilta toimijoilta. Tavoitteena on kustannusten alentuminen ja joustavuuden lisääntyminen. 2PL toimintamallissa yleensä ensimmäinen ulkoistettava prosessi ovat kuljetukset. Yritykset alkoivat toimia suuremmilla markkinoilla, jolloin oma kul-

jetuskapasiteetti ei enää riittänytkään. Hintakilpailu alkoi nostaa kustannusten merkitystä. Kuljetusten ulkoistamisella saatiin siis lisää joustavuutta ja kustannusten alentumista. (Jalanka ym. 2003, 8 & Pastinen ym. 2003, 132).

Third Party Logistics (3PL)

3PL logistiikassa yritys ulkoistaa koko logistiikkatoimintonsa tai suuren osan siitä muutamille palveluntarjoajille. Tätä kutsutaan kolmannen osapuolen logistiikaksi. 3PL logistiikka omaa tiiviimmän yhteistyön kuin 2PL-mallin logistiikka. Ulkoistetut toiminnot ovat yleensä varastointi ja kuljetukset, joista palveluntarjoaja ottaa vastuun. 3PL logistiikassa asiakasyritykset vastaavat kuitenkin logistiikan johtamisesta, toiminnanohjauksesta ja strategisista linjauksista. (Pastinen ym. 2003, 132)

3PL yritykset ovat suurimmaksi osaksi kehittyneet perinteisistä kuljetus-, varastointi- ja huolintayrityksistä. Huolinta-ala on sidoksissa kansainväliseen kaupankäyntiin. Huolintayhtiöiden tehtävänä on huolehtia tavaran kulusta vastaanottajalle kansainvälisten lakien, sopimusten ja määräysten edellyttämällä tavalla. (Pastinen ym. 2003, 132; Ritvanen ym. 2011, 187)

Fourth Party Logistics (4PL)

4PL logistiikan yhteydessä puhutaan logistiikkaintegraattorista, jonka tehtävänä on yhdistää yksittäisiä palveluja käyttäjiineen yhteiseksi verkostoksi, kuten kuvassa 1 esitetään. Tämä eroaa kolmannen osapuolen logistiikasta siten, että logistiikkaintegraattorin tehtävänä on tarjota palvelukokonaisuus asiakkaalleen. 3PL-mallissa useita toimintoja ulkoistetaan eri palveluntuottajille, joten resursseja tuhlaantuu alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden valvomiseen ja ohjaamiseen. Logistiikkaintegraattori kykenee vastaamaan kaikkiin asiakkaan logistisiin tarpeisiin ja täten ohjata logistista ketjua alusta loppuun saakka. Logistiikkaintegraattorit tuottavat palvelunsa itse tai ostavat sen muilta yrityksiltä. (Pastinen ym. 2003, 132,137)

Logistiikkaintegraattoreiden voidaan todeta olevan kevyitä yrityksiä ja hyvin tietointensivisiä, koska ne eivät esimerkiksi omista oma kalustoa. Niiden ydinosaaminen painottuu kin pitkälle tietoteknilliseen tehokkuuteen. Ne pystyvät yhdistämään asiakkaan logistisia tarpeita palveluntuottajien eri toimintoihin. (Pastinen ym. 2003, 132,137)



Kuva 1. 4PL-mallin elementit (Pastinen ym. 2003,138).

Fifth Party Logistics (5PL)

5PL on kaikista tuorein ulkoistamisen taso. Viidennen osapuolen logistiikalla on tarkoitus yhdistellä 3PL- ja 4PL-mallin parhaita ominaisuuksia. 5PL-mallissa haetaan toimijaa, joka kykenee puolueettomasti yhdistämään koko toimitusketjun hallinnan sekä rahavirran hallinnan. Vahvuuksia 5PL-mallilla ovat muun muassa massaräätälöinti ja erinomainen joustavuus. (Jumppanen 2012, 6-7)

2.3 Ulkoistamisen riskit

Ulkoistamisella pyritään positiivisiin muutoksiin ja hyötyihin. Tavoitteena on myös olla vaarantamatta muun toiminnan laatua ja jatkuvuutta. On hyvä tunnistaa myös se tosiasia, että ulkoistamiseen liittyy riskejä. (Kiiskinen ym. 2002, 94)

Kustannukset voivat ulkoistamisen myötä kohota korkeammalle, kuin oli etukäteen ennakoitu. Toiminnon siirtämisestä syntyvät kustannukset aliarvioidaan usein ulkoistavassa yrityksessä. Jos yrityksessä ulkoistetaan jokin toiminto kokonaan, ulkoistava yritys olettaa usein näiden kustannusten eliminoiduvan kokonaan yrityksen sisällä, vaikka näin ei välttämättä ole. Ulkoistava yritys ei myöskään välttämättä aina tunne palvelumarkki-

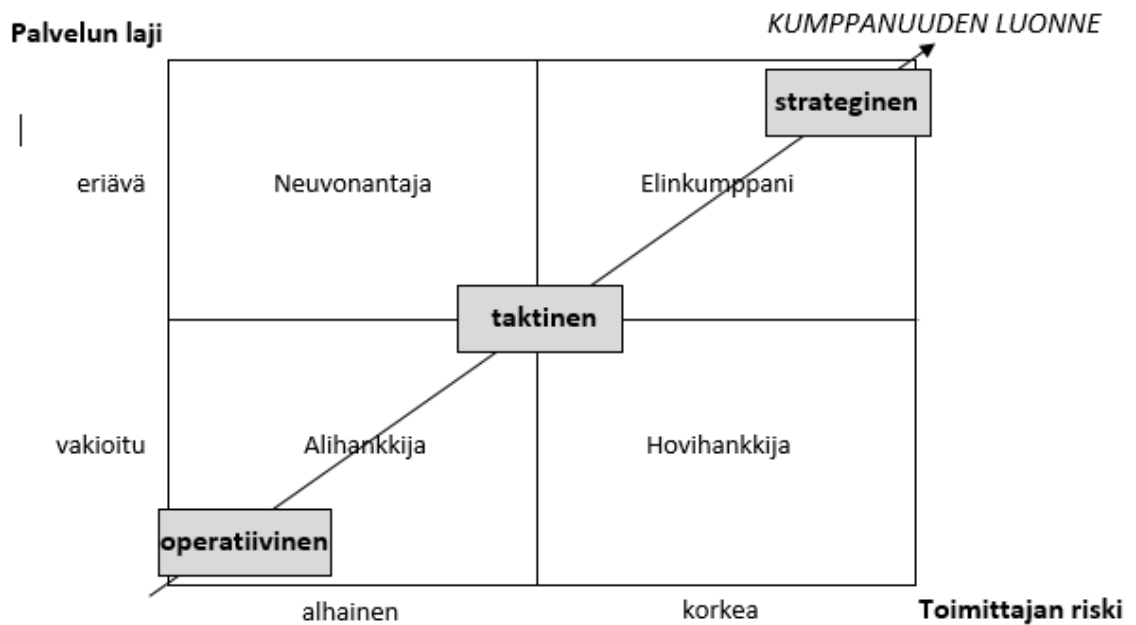
noita riittävän hyvin neuvotellakseen itselleen kilpailukykyiset ehdot. Esimerkiksi kuljetusten ulkoistamisessa voidaan tehdä tuntihintainen sopimus, vaikka työn luonne vaatisi urakkaperusteisen sopimuksen, jotta ulkoistava yritys saisi kustannukset tarvittavan matalalle. (Kiiskinen ym. 2002, 95-96)

Ulkoistava yritys voi olla liian riippuvainen palveluntoimittajasta. Palvelua ostavassa yrityksessä on usein liian helppoa ja houkuttelevaa tukeutua tuttuun toimittajaan harkitessa uusien toimintojen ulkoistamista tai nykypalvelua syventämällä. Tietyn toimittajan tai alihankkijan asema voi ulkoistavassa organisaatiossa kasvaa hyvinkin hallitsevaksi, täten uusien mahdollisuuksien hyödyntäminen ja muutosvalmius voivat heiketä. Esimerkiksi kuljetusyritys saattaa ulkoistamisessa käyttää yhä uudelleen saman alihankkijan palveluita, jolloin alihankkijan neuvotteluasema ja merkitys ulkoistavassa organisaatiossa kasvaa. Liiallinen riippuvuus voi johtaa myös joustamattomuuden lisääntymiseen, koska palvelun ostajalla saattaa olla puutteellinen kyky vaikuttaa palveluntoimittajan toimintamalliin ja –sisältöön. (Kiiskinen ym. 2002, 96-97)

Organisaatiossa saattaa esiintyä sisäistä vastarintaa ulkoistamisen johdosta. Tämä saattaa aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja työilmapiirin heikkenemistä. Pahimmillaan sisäinen vastarinta saattaa tuhota ulkoistamisesta syntyvät hyödyt. Yksi potentiaalinen ongelma voi syntyä, kun kumppanuus loppuukin organisaation ja alihankkijan välillä. Hyvänä esimerkkinä voitaisiin pitää logistiikkayritystä, joka on ulkoistanut kuljetuksensa, ja pitäisi nopealla aikataululla palauttaa ulkoistettu toiminto takaisin oman organisaation prosessiin, johtuen sopimuksen purkautumisesta. Toiminnon uudelleen käynnistys vaatiikin paljon resursseja ja pääomaa, joten yhteistyön ylläpitämiseen tulisikin panostaa. Onnistunut yhteistyö vaatii palveluntuottajan, henkilöstön ja asiakkaan kanssa avointa kommunikointia. (Kiiskinen ym. 2002, 97-98 & Karjalainen ym. 2004, 27-28)

2.4 Kumppanuussuhteet

Ulkoistava organisaatio ja palveluntarjoaja muodostavat kumppanuussuhteen. Kumppanuussuhteita tarkastellaan perinteisesti yksiulotteisesti ja ne lajitellaan operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin yhteistyösuhteisiin. Ulkoistamissuhdetta voidaan lähestyä myös moniulotteisesta näkökulmasta, jolloin yhteistyösuhdetta tarkastellaan palvelun tarkastajan riskitason, kumppanuuden luonteen sekä ulkoistajan kokeman palvelulajin mukaisesti, kuten kuva 2 osoittaa. (Kiiskinen ym. 2002, 121)



Kuva 2. Kumppanuuden lajit (Kiiskinen ym. 2002,122).

Operatiivisen kumppanuuden valitsemiskriteerinä pidetään usein kustannustekijöitä. Mahdollisimman alhaisella hinnalla tavoitellaan korkeaa laatua ja saatavuutta. Tällaisessa tilanteessa yhteistyökumppania nimitetään alihankkijaksi. Ulkoistavan organisaation saama palvelu on vakioitu vahvasti, joissakin tapauksissa standardoitu. Kyseisessä tilanteessa toimittajan riski on alhainen. Tilanteessa jossa toiminto on vakioitua, mutta liiketoimintakriittistä siten, että laadun täytyy olla ensiluokkaista, toimittajan sitoutuminen ja riski kasvavat. Alihankkijan rooli vahvistuu ja aletaan puhua hovihankkijasta, samalla kumppanuus muuttuu operatiivisesta taktiseksi. Neuvonantaja kumppanuussuhteessa ulkoistava yritys vaatii erityispalveluja, mutta ei aseta erityisen korkeatasoisia osaamis- ja sitoutumisvaatimuksia. Strateginen kumppanuus on haastavin ja sitovin kumppanuusmuoto. Tällöin puhutaan elinkumppanuudesta. (Kiiskinen ym. 2002, 121-123)

Alihankkija

Alihankkijakumppanilta edellytetään vastuun ottamista ulkoistettavasta prosessista, sekä valmiuksia tuottaa ulkoistettava palvelu tehokkaammin kuin tilaaja. Palveluntuottajalta odotetaan palvelutason ja laadun olevan vähintään yhtä korkealla tasolla, kuin mitä se ennen ulkoistamista on ollut. (Kiiskinen ym. 2002, 123)

Ulkoistavan organisaation hyödyt ovat perinteisesti olleet kustannussäästöjä, vapautuvia pääomia, palvelulaadun paranemista ja avainhenkilöiden työpanosten keskittämistä ydinprosessien pariin. Esimerkiksi kuljetusten ulkoistamisessa kuljetuskalustosta saadaan vapautettua suuriakin määriä pääomaa. Alihankkija –mallissa yhteistyö virallistetaan palvelusopimuksella. Palvelusopimus kuvaa ulkoistetun palvelun sisällön, hinnan, laadun, saatavuuden ja osapuolten velvoitteet ja vastuut. Varsinkin kuljetusalalla hinta on yleensä tuntisidonnainen tai volyyymiin sidottu urakkahinta. Jos alihankkijan laatu tai saatavuus ei ole palvelusopimuksen mukaista, niin sitoutuminen varmistetaan esimerkiksi sanktiopykälillä, jotka langettavat korvausvelvoitteita. (Kiiskinen ym. 2002, 123-124)

Alihankintamallissa yhteistyö on ammattimaista ja tarkoin säädelyä. Ulkoistamissopimuksen kesto on tyypillisesti kolmesta viiteen vuotta. (Kiiskinen ym. 2002,124)

Hovihankkija

Hovihankkijan palvelu on ulkoistavalle organisaatiolle erottumisen ja kilpailukyvyn kannalta hyvinkin keskeinen. Ulkoistaja edellyttää yhteistyökumppaniltaan erityisen vahvaa asemaa, osaamista ja toimituskykyä. Ideaalitulanteessa hovihankkija on aluekohtaisesti laatu-, markkina- tai hintajohtaja. (Kiiskinen ym. 2002, 124)

Ulkoistava organisaatio tavoittelee hovihankkija –mallissa kustannushyötyjä, erottumista oman alan kilpailijoista. Hovihankkijan vahva osaaminen tulee esiin usein asiakasrajapinnassa. Hovihankinnan ehdot määrittelee palvelusopimus, kuten alihankinnassakin, tosin sisällölliset vaatimukset ovat tiukemmat. On tärkeää, että hovihankinnassa panostetaan yhteistyökumppanin ja ulkoistetun prosessin valvontaan ja johtamiseen. (Kiiskinen ym. 2002, 124-125)

Neuvonantaja

Neuvonantaja-mallissa ulkoistajalle annetaan kehittämis- ja analysointitukea kertaluontoiseen ja toimintospesifisiin haasteisiin. Neuvonantajalta edellytetään vahvaa tietopohjaa ja kokemusta ulkoistuksen kohteena olevista toiminnoista sekä asiakastoimialasta. (Kiiskinen ym. 2002, 125)

Hyvä neuvonantaja on kokenut alan kävijä, sekä tuntee alan käytännöt ja toimintatavat. Tämän lisäksi neuvonantaja tunnistaa kehittämismahdollisuudet ja niistä mahdollisesti

saatavat hyödyt. Neuvonantaja –mallia voidaan pitää konsultaatioisena toimintana. Esimerkiksi kuljetusalalla neuvonantajasuhteessa voi olla IT-osaajia tai vaikkapa kuljetussuunnitteluun erikoistuneita tahoja. Neuvonantajasuhteessa ulkoistaja ja palveluntoimittaja työskentelevät yrityksen sisällä. Suhteen hoitaminen vaatii ulkoistajalta aktiivisuutta, yhteistyökykyä ja varsinkin avoimuutta. Suhde perustuu vahvaan keskinäiseen luottamukseen ja toissijaisesti solmittuun sopimukseen. (Kiiskinen ym. 2002, 125-126)

Elinkumppani

Strategista kumppanuutta, joka on haastavin, mutta myös tuottavin yhteistyösuhteen muoto, kutsutaan tässä kontekstissa elinkumppanuudeksi. Strateginen kumppanuus saavutetaan pitkän ajan kuluessa ja se voikin kehittyä vain taktisen ja operatiivisen kumppanuuden kautta. (Kiiskinen ym. 2002, 127)

Strategisessa kumppanuudessa ulkoistajan ja palveluntoimittajan roolit voivat sekoittua, johtuen esimerkiksi yhteisistä ansaintamalleista ja tulovirroista. Ulkoistavan organisaation pääasiallinen tavoite on luoda uutta liiketoimintaa tai tehdä uusia strategisia aluevaltauksia. Palveluntuottaja hakee taas suurempaa kassavirtaa ja taloudellista kannattavuutta. Elinkumppanuudessa voidaan silti aina erottaa palvelun vastaanottaja ja tuottaja. Strategisessa kumppanuudessa osapuolilla on yleensä sopimus yhteisistä pyrkimyksistä, sekä näkemys tulonjakamisperiaatteista. Sitoutuminen sopimukseen on vahva. Yhteistyö vaatii molemmilta osapuolilta panostusta ja halua muuttaa omia toimintaprosesseja sekä kehittää niitä. Elinkumppanuus kestää usein 5-10 vuotta. (Kiiskinen ym. 2002, 127-128)

Kuljetusalalla kumppanuussuhteita ei ole helppo määritellä edellä esitettyjen mallien mukaisesti. Usein toimittajasuhteessa voi näkyä elinkumppanuuden piirteitä, vaikka puhutaankin yleisellä tasolla alihankinnasta. Ulkoistavan kuljetusorganisaation tuleekin harjoittaa vahvaa ohjaamista ja valvomista sopimuskumppanien saralla, jotta toiminta pysyy kustannustehokkaana ja korkealaatuisena, sekä niin sanotusti omissa käsissä.

2.5 Toimittajan valintaprosessi

Ulkoistavan yrityksen päätavoitteena toimittajan valinnassa on löytää soveltuvin kumppani hoitamaan ulkoistettavaa prosessia. Prosessin vaiheita tulisi tarkastella useista näkökulmista, jotta saataisiin laajat kriteerit ja aukoton ulkoistamisjärjestely kumppanuuden valinnalle.

Toimittajan valintaprosessin päävaiheet ovat:

- tavoitteiden täsmentäminen
- ostopalvelun rajausta ja kuvausta
- toimittajien esikarsinta
- tarjouskilpailun käynnistys
- neuvottelukumppanien valinta
- sopimusneuvottelut (Kiiskinen ym. 2002,139)

Toimittajan valintaprosessi vaatii erityyppistä osaamista. Tehokkuuden turvaamiseksi valintaprosessi tulisikin jakaa osa-alueisiin. Useimmissa ulkoistamishankkeissa tulee esiin seuraavat osa-alueet:

- sopimusasiat
- toimintamalli ja palvelusisältö
- henkilöstö ja osaaminen
- talous ja rahoitus
- omaisuus ja pääoma (Kiiskinen ym. 2002,139-140)

Esimerkiksi kuljetusten ulkoistaminen logistiikka-alan yrityksessä ei läheskään aina vaadi prosessin jakamista osa-alueisiin, menettämättä tehokkuuttaan. Usealle yritykselle kuljetusten ulkoistaminen on arkipäivää ja toimittajavaihtelu on tiheää.

Tavoitteiden täsmentäminen

Ulkoistamispäätöstä tehtäessä ulkoistava toimija, esimerkiksi kuljetusyritys, on määritelty karkeasti omat ratkaisuvaihtoehdot. Tämä siksi, että vältetään turhaa työtä toimittajan valintavaiheen ja tarjouskierroksen aikana.

Tämän vaiheen tarkoituksena on selvittää ulkoistamissopimuksen strategiset osa-alueet, ja kuinka ulkoistavan organisaation johto ottaa ne hallintaansa uudessa tilanteessa. Organisaation johdon tuleekin ottaa heti alussa vastuu ulkoistuksesta ja muistaa tehokas informaation kulku sisäisissä kanavissa. (Kiiskinen ym. 2002, 141-144)

Ostopalvelun kuvaus ja rajaus

Toisen vaiheen päätarkoituksena on tarkistaa, että ostopalvelut on määritelty selkeästi. Pidetään huoli myös siitä, että muutokset palvelutasossa ja siitä aiheutuvat seuraukset tunnistetaan, henkilöstötarpeet tulee myös kartoittaa. Näillä toimilla varmistetaan, että osapuolilla on yhteinen ymmärrys siirtyvästä prosessista. (Kiiskinen ym. 2002, 144-146)

Toimittajien esikarsinta

Tämän vaiheen tarkoituksena on tehdä esikarsinta toimittajaehdokkaille. Tätä vaihetta voidaan lähteä tarkastelemaan kahden pääkysymyksen avulla. Onko ulkoistamisen kohteena olevat palvelut markkinoitu siten, että kiinnostus herää ja hyviä ehdokkaita hakeutuu mukaan? Vastaako mahdolliset alihankkijat ulkoistavan organisaation tarpeita? Esimerkiksi kuljetuksia ulkoistavan yrityksen tulee pohtia, onko ulkoistettavat urakat/ ajot tarpeeksi kiinnostavia, jotta hyviä toimitsijoita saadaan mukaan kilpaan. Tämän lisäksi tulee arvioida, onko valikoituneet toimitsijat päteviä suorittamaan esimerkiksi kujetuskalustonsa puolesta kyseisiä ajoja. (Kiiskinen ym. 2002, 146-147)

Toimittajien esikarsinta voidaan tehdä suoraan markkinaselvityksen tai osanottokyselyn avulla. Sopivana määränä voidaan pitää 3-6 tarjoajaa. Jos ulkoistettava prosessi on tuttu ja toimitsijat myös, niin esikarsinta voidaan suorittaa sisäisesti ilman suurempia tutkimuksia. (Kiiskinen ym. 2002, 146-147; Lehikoinen & Töyrylä 2013, 74)

Tarjouskilpailun käynnistäminen

Neljännessä vaiheessa ulkoistajan tulee huolehtia, että kaikki riippuvuudet ja kytkennät ulkoistamispaketien välillä on tunnistettu. Samalla varmistuu se, että välilliset ja välittömät kustannukset ovat määritetyt. Mitä tarkempi rajaus, sitä vähemmän on riskiä tulla

vääriä käsityksiä prosessista puolin ja toisin. Tämä luo mahdollisuuden sille, että palveluntoimittaja pystyy antamaan tarkan ja luotettavan tarjouksen. Tämän vaiheen tärkein dokumentti on tarjouspyyntö, johon ulkoistajan tulee panostaa. (Kiiskinen ym. 2002, 150)

Neuvottelukumppanien valinta

Tässä vaiheessa prosessia valitaan muutamia toimittajaehdokkaista sopimusneuvotteluihin. Ulkoistajan onkin tehtävä huolellista työtä valitessaan palveluntuottajaa. Ulkoistajan tulee arvioida kenen osaaminen ja toimintatavat soveltuvat parhaiten organisaation tarpeisiin. (Kiiskinen ym. 2002, 152-153)

Tarjouspyynnöllä ehdokkaat saadaan helposti yhdenvertaiseen asemaan. Tarjouspyynnön lähettämisen jälkeen palveluntarjoajat, esimerkiksi mahdolliset alihankkijat, tekevät oman ehdotuksen palveluratkaisuksi. Lopuksi tarjousten pohjalta valitaan muutama ehdokas jatkoneuvotteluihin. (Kiiskinen ym. 2002, 153-154)

Sopimusneuvottelut

Viimeisessä vaiheessa käydään sopimusneuvottelut valitun palveluntuottajan kanssa. Sopimusneuvotteluiden tarkoituksena on viimeistellä kaikki tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat. Tämän lisäksi varmistetaan, ettei kohtuutonta riskiä ole näkyvissä kummallekaan osapuolelle. (Jalanka ym. 2003, 25)

Sopimusneuvottelun keskeisiä asioita ovat palvelusopimus ja toimintaohje. Palvelusopimuksella sovitaan yksittäisen palvelun sisällöstä, laskutusperusteista sekä palvelukohteisista menettelytavoista. Toimintaohje on olennainen osa palvelusopimusta. Laatu- ja kustannustason seuranta varten yritysten tulee sopia selkeät mittarit ja tavoitearvot. Osapuolten välinen vastuunjako tulee olla selkeä, jotta haltuunotto ja uuden toimijan palvelun tuottaminen käynnistyisi mutkattomasti. Haltuunottosuunnitelman yhteydessä tulisi laatia viestintäsuunnitelma, jossa osapuolten henkilökuntaa informoitaisiin ulkoistamisesta. Sopimusneuvotteluiden lopuksi syntyy viimeistelty sopimus sekä kattava haltuunottosuunnitelma. (Jalanka ym. 2003, 26)

2.6 Toiminnan käynnistys ja hallinnointi

Tiedotustilaisuus tulisi järjestää niille keitä ulkoistaminen koskee, mahdollisimman pian sopimusneuvotteluiden päätyttyä. Haltuunotto suoritetaan erikseen mainittuun aikaan tai tiedotustilaisuuden aikana. Haltuunotto tapahtuu siten, että ulkoistaja aloittaa tilaisuuden kertoen tehdystä sopimuksesta ja kuinka se vaikuttaa henkilöstöön. Tämän jälkeen vetovastuun saa palveluntuottaja, joka kertoo toimintojen ja työn jatkumisesta. Nopean haltuunoton onnistuminen vaatii yleensä käytössä olevan toimintatavan käytön jatkamista. (Jalanka ym. 2003, 27)

Sopimusvaiheessa tulee sopia osapuolten roolit uudessa tilanteessa ja hallinnoinnin periaatteet. Hallinnointi käsittää operatiivisen toiminnan, suoritustason seurannan ja sopimuksen mukaisen toteutuksen. Tämän lisäksi se sisältää toiminnan kehittämisen organisoinnin. Uudelle palveluntuottajalle tulee ilmoittaa ketkä vastaavat sopimuksen hallinnoinnista ja päivittäisistä asioista ulkoistavassa organisaatiossa. Ulkoistavassa organisaatiossa tulisi olla samoja henkilöitä, jotka ovat olleet prosessissa mukana alusta asti. Kokouksia tulisi pitää noin kuukauden välein päällikötasolla, operatiivisen toiminnan tehokkaan ylläpitämisen vuoksi. Tämän lisäksi olisi hyvä muodostaa ohjausryhmät osapuolille. Ryhmät kokoontuisivat esimerkiksi kolmen kuukauden välein. Tapaamisissa käytäisiin lävitse operatiivista toimintaa, suoritustason kehityksen kulkua sekä tunnistettaisiin mahdolliset haasteet ja tulevaisuuden mahdollisuudet. (Jalanka ym. 2003, 27-28)

Toimivan yhteistyön takaamiseksi yritysten välisten kontaktikanavien tulee olla selkeät. Tämän lisäksi henkilökohtaisilla tapaamisilla on suuri merkitys sujuvalle yhteistyölle. Ulkoistaminen tuo muutoksia organisaatioon ja ulkoistajan tuleekin valmentaa organisaatio uuteen työskentelytapaan. Motivointi uudessa tilanteessa saattaa olla haastavaa, kun työpaikka vaihtuu. Onnistunut ulkoistaminen vaatii vahvaa johtajuutta ja sujuvaa viestintää. (Jalanka ym. 2003, 28)

3 KULJETUSPALVELUN KUSTANNUSTEKIJÄT

Kuljetusprosessissa pyritään korkeaan toimintavarmuuteen ja palvelutasoon. Korkea palvelutaso ja toimintavarmuus eivät vielä yhdessä tee kuljetusyrityksestä kannattavaa, vaan näiden lisäksi kuljetusyrityksen tulee olla kustannustehokas. Nämä kolme seikkaa luovat kuljetusyritykselle mahdollisuuden menestyä.

3.1 Kustannustekijöiden luokittelu

Yrityksen toiminnasta aiheutuvat kustannukset ovat joko kiinteän tai muuttuvan luontoisia kustannuksia (Eklund & Kekkonen 2014, 50). Kiinteitä kustannuksia ovat ne, jotka eivät ole riippuvaisia esimerkiksi toiminta-asteen muutoksista tai tehdystä työmäärästä. Kiinteät kuljetuskustannukset aiheutuvat kuljetuskapasiteetin hankinnasta ja toiminta-asteen ylläpitämisestä. Muuttuvat kustannukset taas vaihtelevat toiminta-asteen muutoksista tai tehdystä työmäärästä. Perinteinen esimerkki muuttuvasta kuljetuskustannuksesta on polttoaine. (Oksanen 2004, 58)

Muuttuvat kustannukset	Välittömät kustannukset	Erillis- kustannukset	Kokonaiskustannukset
Kiinteät kustannukset	Välilliset kustannukset	Yhteis- kustannukset	

Kuva 3. Kustannusten kolmiryhmä-luokittelu (Oksanen 2003, 58).

Kustannukset voivat muuttua toiminta-asteen suhteen lineaarisesti eli tasaisesti, esimerkiksi mitä enemmän ajettuja kilometrejä, sitä suuremmat polttoainekustannukset. Kustannukset voivat olla myös portaittaista, esimerkiksi kuljetusyritys ostaa uuden ajoneuvon vuoden välein, jolloin kiinteät kustannukset kasvavat ikään kuin hyppäämällä yhden

portaan ylöspäin. Lisäksi kustannukset voivat muuttua, progressiivisesti, degressiivisesti tai indefiniittisesti eli epämääräisesti. (Oksanen 2003, 58)

Kun puhutaan välillisistä kustannuksista, tarkoitetaan niitä toimintoja, joille kustannuksia ei voida suoraan kohdistaa, vaikka olisivat välttämättömiä toiminnan kannalta. Välittömät kustannukset voidaan yleensä kohdistaa toiminnoille syy-yhteyden perusteella. Yhteiskustannuksia ovat ne kustannukset, joita voidaan pitää yhteisenä useille toimintokohteille. Yhteiskustannuksiin ei vaikuta toimintomäärän muutokset tai esimerkiksi yksittäisen asiakkaan pois jääminen. Erilliskustannuksia ovat puolestaan ne kustannukset, jotka jäävät pois, kun toimintoa ei suoriteta. (Oksanen 2003, 59)

Toiminnosta riippuen (kuva 3) kustannus voi siis olla muuttuva-, välitön- sekä erilliskustannus. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää polttoainekustannusta. Kustannus voi olla myös samanaikaisesti kiinteä, välillinen ja yhteiskustannus. Esimerkkinä voidaan pitää vuokrattavana olevaa terminaalia. Siihen ei vaikuta ajoneuvojen toiminta-asteen muutos, mutta se täytyy jakaa välillisesti kuljetussuoritteiden kesken ja se on yhteinen kuljetusyrityksen toiminnoille. (Oksanen 2003, 59)

Kuljetuksia ulkoistamalla esimerkiksi alihankkijalle, ulkoistava organisaatio pystyy kääntämään jopa kaikki kuljetustoimintoa koskevat kustannukset kiinteistä muuttuviksi. Alihankinnan kustannuksia laskettaessa niitä tulee verrata siihen kustannukseen, joka muodostuu vastaavan työn teettämisestä omilla työntekijöillä ja kalustolla. (Eklund & Kekkonen 2014, 33; Oksanen 2003, 60)

3.2 Maantiekuljetusten kustannustekijät

Kustannuksia ryhmitellessä kuljetusprosessin näkökulmasta on lähtökohtaisena ajattelumallina niiden kohdistaminen kuljetusvälineelle panos-tuotos periaatteen mukaisesti. Kustannustekijät voidaan luokitella Oksasen (2003) mukaan viiteen pääryhmään. (Oksanen 2003, 61)

Kuljetustyökustannuksiin sisältyy kuljettajien palkat ja niistä aiheutuvat välilliset palkkakustannukset. Tämän lisäksi kuljetustyökustannuksiin kuuluvat miehistökustannukset, joilla tarkoitetaan esimerkiksi ruoka- ja päivärahoja. (Oksanen 2003, 61)

Kuljetuskaluston kustannukset jaetaan kiinteiden ja muuttuvien kustannusten mukaan. Kiinteisiin kustannuksiin kuuluvat pääomakustannukset, vakuutusmaksut, liikennöimismaksut, ylläpitokustannukset, ajoneuvohallinnonkustannukset, jotka pitävät sisällään esimerkiksi ajojärjestelyn. Tämän lisäksi korvauksetonajo luokitellaan kiinteisiin kustannuksiin, tosin vain hinnoittelulaskelmissa. Muuttuviin kustannuksiin sisältyy poltto- ja voiteluainekustannukset, korjaus- ja huoltokustannukset sekä rengaskustannukset. (Oksanen 2003, 61-62)

Kuljetusorganisaation kustannukset sisältävät toimitilojen kustannukset, jotka koostuvat esimerkiksi mahdollisesta kiinteistövuokrasta, lämmitys- ja sähkökuluista sekä kiinteistä palkkakustannuksista, jotka muodostuvat toimihenkilöiden ja johdon palkoista. Tämän lisäksi organisaation kustannuksiin kuuluvat taloushallinnon kulut, markkinointitoiminta, IT- ja puhelinkulut, jäsenmaksut sekä kehitys- ja koulutuskulut. (Oksanen 2003, 62)

Tavarankäsittelykustannuksiin kuuluvat kuljetusvakuutus, terminaali- ja käsittelykustannukset, sekä muut tavarankäsittelykustannukset. Joissakin tapauksissa on haastavaa määrittellä kuuluvatko kustannukset tavarankäsittelykustannusten piiriin vai kuljetustyökustannuksiin, vaikka kyseessä olisi identtisen prosessin tuottaminen. Esimerkiksi kappaletavaran lastaaminen ja purkaminen voidaan määrittellä kuljetustyökustannuksiin, jos työn suorittaa kuljettaja. Tavarankäsittelykustannukseksi työ luetaan silloin, kun esimerkiksi terminaalihenkilöstö lastaa tai purkaa ajoneuvon. (Oksanen 2003, 62)

Väyläkustannukset aiheutuvat kuljetusväylästä käytöstä. Ne koskevat enemmänkin kuljetusorganisaatioita, joiden toiminta-alue ulottuu Suomen rajojen ulkopuolelle. Väylämaksuja ovat esimerkiksi tie-, silta- ja lauttamaksut. (Oksanen 2003,62)

4 TOIMINTOLASKENTA

Toimintolaskenta (ABC-laskenta, Activity Based Costing) on menetelmä, jonka avulla toimintaa arvioidaan ja kustannuksia kohdennetaan eri toiminnoille. Toimintolaskenta perustuu kustannusten tarkasteluun toiminnoittain. Toimintoja voivat olla esimerkiksi kuljetustarjouksien laadinta, tavaran keräily ja tavaran kuljetus. (Lumijärvi ym. 1995, 19)

Toimintolaskenta on eräänlainen työkalu, jonka avulla voidaan ymmärtää paremmin yrityksen kustannuskäyttäytymistä. Sen avulla voidaan myös ymmärtää yrityksen resursien käytön sekä esimerkiksi palvelun tai tuotteen aiheuttamien kustannusten välisen suhteen. Tämän lisäksi toimintoprosessien kehittämisessä ja parantamisessa voidaan käyttää juurikin toimintolaskentaa apuna. (Lumijärvi ym. 1995, 19; Oksanen 2003, 25-26)

4.1 Toimintoajattelu

Viime kädessä yritys elää sillä tulorahalla, jonka se saa suoritemarkkinoilta myymällä suoritteitansa. Suoritteiden aikaansaaminen aiheuttaa sekä vaatii erilaisia toimintoja. Erilaiset tuotteet yrityksessä, projektit, kaupat, asiakkaat ja markkina-alueet kuluttavat toimintoja. Juuri näiden toimintojen kulumiseen toimintolaskennassa kiinnitetään huomiota. (Alhola 2008, 25)

Toiminnot ja niiden kuluttaminen ovat yrityskohtaisia. Tärkeää on kuitenkin tiedostaa, että toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja, joiden varassa yritys toimii. Tämä maksaa yritykselle eli aiheuttaa kustannuksia. Yritys kuluttaa resursseja toimintoihin, mutta mihin toimintoihin, juuri sitä yrityksen tulisi seurata. Impulssi, ulkopuolelta tuleva vaatimus, on usein se, mikä käynnistää jonkin toiminnon. Impulssi johtaa usein moniin eri toimintoihin, eikä vain yhteen tiettyyn toimintoon. Näin muodostuu toimintoketju. Yleensä tällaiset impulssit ohjaavat pitkälti yrityksen toimintaa. (Alhola 2008, 26)

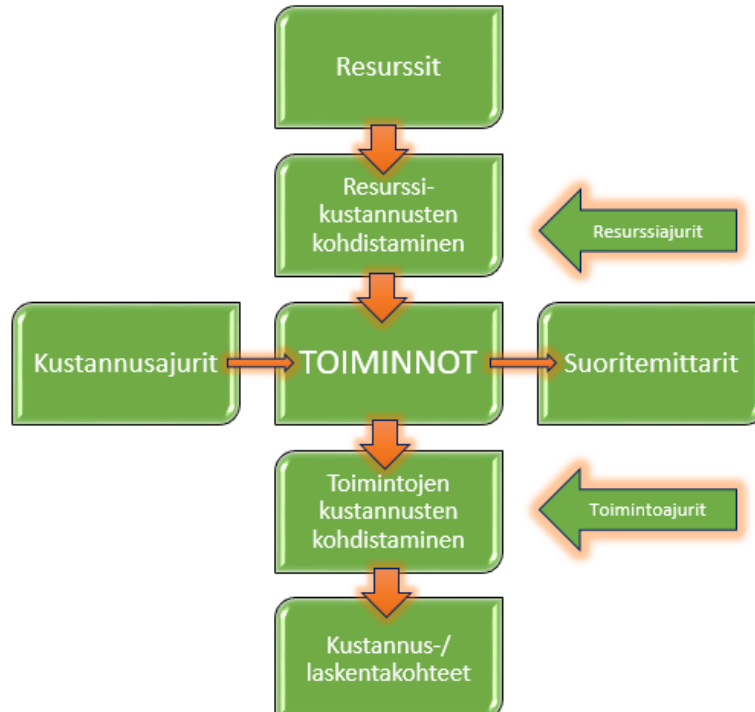
Toimintojen kustannukset ovat tärkeä tiedostaa yrityksessä. Yrityksen on vaikea saavuttaa säästöjä ja vaikuttaa kustannuksiin, jos todellisia kustannustekijöitä ei tunneta. Yritysjohdolle muodostuu selkeä käsitys, mistä kustannukset syntyvät, kun mitataan tehtävien toimintojen kustannuksia. Kaikki toiminnot eivät luo lisäarvoa. Tehokkaaseen re-

surssien käyttöön kuuluu, että suoritteisiin luodaan lisäarvoa. Parhaiten yritys voi vaikuttaa kustannuksiinsa tehostamalla ja parantamalla suorittamiaan toimintoja. Toimintoajattelun lähtökohtana on siis toimintojen ja toimitusketjujen näkeminen. Tämän lisäksi yrityksen tulisi kyetä erottamaan ne toiminnot, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaille. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot tulisi löytää ja eliminoida. (Alhola 2008, 27-28)

Yrityksen tuottamat palvelut, tuotteet yms. edellyttävät toimintoja. Toimintojen suorittaminen edellyttää erilaisia resursseja, kuten henkilöstöä. Yrityksen toiminta muodostuu siis erilaisista toiminnoista. (Alhola 2008, 27-28)

4.2 Toimintolaskennan teoria

Yritystä voidaan tarkastella kokonaisuutena sekä horisontaalisesti että vertikaalisesti. Toimintolaskennassa tästä käytetään nimitystä kaksidimensionaalinen lähestymistapa. Horisontaalisessa tarkastelussa lähestytään asiaa prosessinäkökulmasta. Vertikaalisessa tarkastelussa asiaa lähestytään kustannusten kohdistamisen näkökulmasta. Kuva 4 havainnollistaa näkökulmia.



Kuva 4. CAM-I-risti (Alhola 2008, 34).

Perusajatus toimintolaskennalle löytyy CAM-I-ristin (Consortium for Advanced Manufacturing-International) vertikaalisesta osasta eli kustannusten kohdistamisen näkökulmasta. Tämä näkökulma informoi resursseista, toiminnoista ja laskentakohteista. Sen tarkoituksena on kuvata kustannusten virtaa panoksista tuotokseen. Tavoitteena sillä on selvittää laskentakohteen kustannukset. Prosessin tehokkuuden näkökulma tuottaa tietoa yritykselle siitä, kuinka jokin tietty työ suoritetaan sekä kuinka se liittyy muihin toimintoihin. Prosessin tehokkuuden näkökulman tavoitteena on kehittää ja mitata sitä kokonaisprosessia, joka tarvitaan tuotteistamaan tuote. (Alhola 2008, 34-35).

4.3 Kustannusajurit

Kustannusajurin tarkoituksena on kohdistaa kustannuksia. Toimintolaskennassa jokainen toiminto yhdistetään laskentakohteeseen kustannusajurin avulla. Kustannusajuri on tekijä, joka aiheuttaa toiminnon suorittamisen ja täten synnyttää kustannuksen. Kustannusajuri ilmaisee, paljonko laskentakohte käyttää jotain tiettyä toimintoa tai kuluttaa sitä. Kustannusajurit tulisi valita huolella, koska väärä kustannusajuri johtaa virheelliseen lopputulokseen. (Lumijärvi ym. 1995, 52-53)

Kustannusajureita on kahdenlaisia. Kun puhutaan ensimmäisen tason ajureista, tarkoitetaan niillä resurssiajureita. Toisen tason ajureista käytetään nimitystä toimintoajurit. Resurssit kohdistetaan resurssiajureilla toiminnoille. Yksinkertaisesti resurssiajuri on linkki resurssien ja toimintojen välillä. Sen avulla kustannus kohdistetaan toiminnoille. Toimintoajureiden avulla toiminnon kustannukset voidaan kohdistaa toiminnoilta laskentakohteille. Toimintoajureilla tarkoitetaan siis tekijöitä, jotka vaikuttavat toiminnon suori-
tustiheyteen sekä siihen, että toiminto ylipäättensä suoritetaan. (Alhola 2008, 45-47)

4.4 Perinteinen kustannuslaskenta verrattuna toimintolaskentaan

Kuten edellä on esitetty, toimintolaskennassa resurssit kohdistetaan eri toiminnoille ja edelleen laskentakohteille, jotka voivat olla esimerkiksi asiakkaita, palveluita tai tuotteita. Kohdistamiseen käytetään esimerkiksi toiminto- tai resurssiajureita. Välittömät kustannukset kohdistetaan usein suoraan laskennassa oleville kohteille. Kuten toimintolaskennassa, myös perinteisessä kustannuslaskennassa välittömät kustannukset kohdistetaan suoraan laskennassa oleviin kohteisiin, mutta välilliset kustannukset jaetaan käyttäen esimerkiksi volyymiperusteisia jakajia. (Alhola 2008, 55)

Alholan (2008) mukaan perinteisen kustannuslaskennan ongelmana on se, että yleiskustannukset kohdistetaan väärin perustein suoritteille. Esimerkiksi tuotteen volyymin ollessa pieni, se kuluttaa yrityksen resursseja suhteessa enemmän kuin massatuote. Tätä perinteinen kustannuslaskenta ei huomioi, mutta toimintolaskenta huomioi. Toimintolaskennassa ajatellaan, että tuotteet aiheuttavat toimintojen tarpeet ja toiminnoista syntyvät kustannukset. Kustannukset pyritään kohdistamaan tuotteille sillä perusteella, miten tuotteet kuluttavat mitäkin toimintoa. (Alhola 2008, 56-57).

4.5 Resurssien tehokas käyttö

Toiminto tarvitsee erilaisia resursseja suoriutuakseen tehtävistään. Yritys hankkii resursseja tuotannontekijämarkkinoilta. Jotta toiminta olisi kannattavaa yritykselle, tulee sen käyttää resursseja tehokkaasti. (Alhola 2008, 99)

Resurssien tehokkaan käytön lisäksi niiden käyttöä tulee seurata. Seuraaminen on lähtökohtana toiminnan jatkuvalla kehittämiselle ja tehostamiselle. Resurssien seuranta auttaa myös analysoimaan niitä, ja tätä kautta poistamaan negatiivisia poikkeamia. Resurssit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: taloudellisiin, fyysisiin ja henkisiin. Yrityksellä on olemassa tietty määrä resursseja, jotka se tuntee. Tämän lisäksi yrityksen tulisikin tuntea potentiaaliset resurssit. Resurssien käytöllä on suora yhteys organisaation suoriutumiseen. Usein yrityksessä pääoma vie huomion, mutta ammattitaitoinen ja tehokas henkilökunta on aina yrityksen keskeinen resurssi. Ammattitaitoinen henkilökunta on yritykselle tärkeä henkinen, aineeton pääoma. (Alhola 2008, 100-101)

5 HINNOITTELU

Hinnoittelu on merkittävä tekijä yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Hinnoitteluprosessiin kuuluu esimerkiksi hinnoittelustrategian laatiminen yritykselle, sen palvelutuotteille, hinnoittelumallien päättäminen, hintatason määrittely sekä hintaneuvottelut. Hinnoittelu on aika- ja tilannesidonnaista toimintaa sekä operatiivisella, että strategisella tasolla. (TIEKE-Hinnoittelun ABC 2005; Sipilä 2003, 16)

Hinnoitteluun vaikuttavat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Kysyntä- ja kilpailutilanne vaikuttavat ulkoapäin hinnoitteluun. Tuotantokustannukset yhdessä markkinointikustannusten kanssa vaikuttavat hinnoitteluun sisäisesti. Myös strategiset tavoitteet vaikuttavat hinnoitteluun sisältäpäin. (Viitala & Jylhä 2013, 119)

5.1 Palvelujen hinnoittelu

Eklundin ja Kekkosen (2014) mukaan palvelujen hinnoittelut voidaan jakaa kolmen periaatteen mukaan, jotka ovat kustannusperusteinen hinnoittelu, markkinaperusteinen hinnoittelu sekä hinnoittelu, jossa omat päämäärät ja tavoitteet määrittelevät hinnan. Usein hinnoitteluun vaikuttavat kaikki kolme perustetta, tosin eri tavoin erilaisissa tilanteissa. Koska palvelu ei ole aineellista kuten fyysinen tuote, niin sen hinnoittelu on usein haastavampaa. (Eklund & Kekkonen 2014, 105)

Kustannusperusteinen hinnoittelu on hyvin yleinen tapa hinnoitella palvelu. Se perustuu palvelusta aiheutuviin tuotantokustannuksiin. Kustannuksiin perustuva hinnoittelu on selkeä. Hyvää on myös se, että kustannusten perusteella organisaatio kykenee selvittämään kaikki kustannukset hinnoittelua ajatellen. Kustannusperusteisen hinnoittelun vaarana on, että se saattaa johtaa palvelun ali- tai ylihinnoitteluun. (Sipilä 2003, 57-58)

Markkinaperusteissa hinnoittelussa asetettu hinta perustuu palvelun markkinahintaan, joka on muotoutunut kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta. Markkinahintaan vaikuttavat myös erilaiset lait ja säädökset sekä verotus. Usein markkina- ja kustannushinnoittelut sekoittuvat siten, että kustannusperusteinen hinnoittelu asettaa hinnan alarajan ja markkinaperusteinen taas ylärajan. (Sipilä 2003, 58-60)

Omat tavoitteet ja päämäärät ovat yksi lähtökohta hinnoittelulle. Varsinkin kuljetusalalla yrityksen on taivuttava hinnoittelussa markkinoiden tahtoon, eikä hinnoittelua voi asettaa

monopolisesti. Yritys voi käyttää myös sosiaalista hinnoittelua. Esimerkiksi kuljetusyritys voi joulun alla kuljettaa paketteja kotiin ilman lisäveloitusta, jotta joululahjat saataisiin jaettua ajallaan. Tällainen toiminta ei ole taloudellisesti kannattavaa, mutta se tuo julki-suutta ja sillä saadaan nostatettua yrityksen imagoa. Tämän lisäksi sosiaalinen hinnoittelu voi lisätä tulevaisuudessa myynnin kasvua. (Sipilä 2003, 61-64)

5.2 Maantiekuljetusten hinnoittelu

Kuljetuksen hinnoittelu on haasteellinen prosessi. Yleensä kuljetettavan tavaran käsittely koostuu useasta eri vaiheesta, jotka vaikuttavat palvelun hinnoitteluun. Keskeisimmät hintatekijät maantiekuljetuksissa ovat kuljetettavan matkan pituus, rahditusperuste, polttoaineen hintataso ja erilaiset lisäpalvelut. Lisäpalvelut voivat olla esimerkiksi täsmällinen toimitusaika tai tuotteen sisäänkanto.

Kuljetusten hinnoittelussa puhutaan rahditusperusteesta. Rahditusperusteena voidaan käyttää todellista painoa, tilavuuspainoa, lavametripainoa, lavapainoa tai pituuskerroinpainoa. Rahdituspainoa käytetään hinnoitteluperusteena silloin kun todellisen painon käyttö ei ole järkevää. Esimerkiksi styrox-levyjä kuljettaminen täytyy hinnoitella rahdituspainon perusteella, koska levyjen todellinen paino on hyvin alhainen.

Rahdituspaino on kuljetusten hinnoitteluun käytettävä laskennallinen massa. Maantiekuljetuksissa yhden kuutiometrin vievän tilan laskennallinen rahdituspaino on 333 kg. Tilavuuspaino lasketaan todellinen tilavuus kertaa rahdituspaino (todellinen $m^3 \times 333$ kg). Lavametripainoa käytetään silloin kun kuljetettava tavara vie kuormatilan kokoleveyden ja korkeuden. Todellinen paino on ilmoitettava aina huolimatta siitä, että käytetäänkö sitä hinnoitteluperusteena vai ei. Tämä siitä syystä, että kuljetusyritys tarvitsee oikeat painotiedot kuljetusturvallisuuden vuoksi. (Logistiikan maailma 2017)

5.3 Alihankinnan yleiset hinnoitteluperiaatteet

Kuljetusten ulkoistamisessa yleisimmin käytetyt hinnoittelumallit perustuvat urakkahintaiseen- tai tuntihintaiseen työskentelyyn eli aikaveloitukseen.

5.3.1 Aikaveloitus

Aikaveloituksessa alihankkija tekee tietyn määrän työtunteja päivässä, jotka kerrotaan sovitulla tuntiveloitushinnalla. Aikaperusteista hinnoittelua käytetään usein, kun kuljetuspalvelun suorittamiseen käytettävä aika tai resurssi on vaikeasti suunniteltavissa.

Aikapohjaisessa hinnoittelussa ulkoistava organisaatio tietää tarkalleen kuinka paljon työ tunnissa maksaa, joten kustannusten seuraaminen on helppoa. Tuntiveloituksessa vastuu suorittamisen tehokkuudesta on työn tilaajalla. Aikaveloituksessa voi käydä helposti siten, että alihankkijan työteho laskee ja täten ulkoistava organisaatio maksaa ”seisokelusta”. Aikaveloitus on joustava hinnoittelumalli, kun päivän työt loppuvat, palkanmaksu katkeaa siihen. Jotta tuntihintainen työ pysyy tehokkaana ja kannattavana, tarvitsee se tehokkaan työnjohdon valvomaan työn tekemistä ja aktiivista tehokkuusmittareiden seuranta. (Kulmala 2006, 5; Sipilä 2003, 185-190)

5.3.2 Urakka- ja suoriteperusteinen hinnoittelu

Urakkahinnoittelu on selkeästi määriteltävissä olevien kokonaisuuksien hinnoittelumenetelmä. Kuljetuksissa on sovittu esimerkiksi tietty alue, jonka alihankkija hoitaa säännöllisesti.

Tässä hinnoittelumallissa tehokkuus riippuu palveluntarjoajasta. Mitä enemmän alihankkija tekee töitä, sitä enemmän hänen on mahdollista tienata rahaa. Usein urakkahinnoittelun lisäksi on sovittu mahdollisuus käyttää tuntiveloitusta, esimerkiksi tilanteessa jossa alihankkijaa pyydetään noutamaan pieni, mutta tärkeä lähetys kaukaa. Suoritusperusteisessa hinnoittelussa voidaan asettaa tietty vähimmäispäivätavoite käyntipaikoille. Mitä enemmän käyntipaikkoja tulee sovitun määrän päälle, sitä paremman korvauksen alihankkija näistä suoritteista saa. (Sipilä 2003, 213-215)

9 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä onnistuttiin tuomaan esille tehostamista vaativia seikkoja ja analysoidaan terminaali Y:n toimintaa monipuolisesti. Opinnäytetyön yhtenä tavoitteena oli selvittää terminaali Y:n nykytila. Nykytila saatiin selvitettyä ja tulokset ovat kohtuullisen tarkkoja. Kokonaiskustannuksille ei ollut saatavilla vertailulukuja.

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten osalta tulokset ovat kohtuullisen tarkkoja, koska työssä päästiin hyödyntämään kahta Yritys X:n kustannuslaskuria. Epätarkkuutta aiheuttaa se, että ajoneuvokustannukset ovat laskettu työvuorokohtaisesti eikä ajoneuvokohtaisesti. Nämä kustannusheittelyt eivät silti ole merkittävän suuria. Välilliset kustannukset olivat haastavimmat laskea, koska käytetyt työpanokset terminaali Y:n toimintaan syntyivät vain työntekijöiden oman arvioinnin pohjalta.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli analysoida terminaali Y:n ulkoistamisvaihtoehtoja. Pyrkimyksenä oli laskea myös uutta hintaa sille vaihtoehdolle, että kaikki kuljetustyö ulkoistettaisiin. Uutta hinnoittelua ei kuitenkaan esitetä tässä opinnäytetyössä. Uuden alihankkijahinnoittelun laskeminen vaatisi ensitöiksi opinnäytetyössä esitetyt terminaali Y:n optimointi- ja tehostamistoimenpiteet. Tämän lisäksi kokemus yrityksen strategisesta hinnoittelusta auttaisi hahmottamaan uuden hinnan luomisessa. Hinnoittelua on myös vaikea luoda ennen mahdollista tarjouskilpailua. Nykyiset kustannukset antavat raja-arvon kuitenkin sille kuukausihinnalle, minkä alle on päästävä tulevaisuudessa.

Terminaalin ja kuljetusten ulkoistaminen on haastava tutkintakohde monien muuttuvien tekijöiden vuoksi. Yritys X:n tulisikin pohtia mitä terminaalin ja kuljetusten ulkoistamisella haetaan. Haetaanko pelkkiä kustannussäästöjä vai laadun ja tehokkuuden paranemista. Onko Yritys X valmis ottamaan riskin täydellisestä terminaalin ulkoistamisesta. Yrityksen tulee myös erityisesti pohtia kannattaako mahdollisen ulkoistamisen myötä vapautuvat resurssit poistaa kokonaan vai kohdentaa muuhun toimintaan, koska tätä opinnäytetyötä tehdessä Suomessa on nähtävissä alkava talouden kasvukausi.

LÄHTEET

- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta – Perusteet ja käytäntö. Helsinki: WSOYpro
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014. Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Jalanka, J.; Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen – Käsikirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry
- Jumppanen, A. 2012. 5 PL tarve, synty ja kehitys. Hankintahetki 1/2012. Viitattu 22.3.2017 http://issuu.com/hublogistics/docs/2012_hankintahetki_1
- Karjalainen, J.; Haahtela, T.; Malinen, P.; Salminen, V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Helsinki: Teknologia Teknova Oy
- Kiiha, J. 2002. Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu. Helsinki: Talentum Media Oy
- Kiiskinen, S.; Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessin johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Kulmala, H. 2006. Hinnoittelu – mitä se on käytännössä? VTT. Viitattu 3.4.2017 http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/hinnoittelu_stateoftheart.pdf
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Oy
- Liikenne- ja viestintäministeriö 2003 Kuljetusten toimintolaskennan sovellukset ja toteutus. Viitattu 1.6.2017 https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78444/1_17_2013.pdf?sequence=1
- Logistiikan maailma 2015a. Maantiekuljetukset – hinnoittelu. Viitattu 3.4.2017 http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_hinnoittelu
- Lumijärvi, O; Kiiskinen, S & Särkilähti, T. 1995. Toimintolaskenta käytännössä. Juva: WSOY
- Oksanen, R. 2004. Kuljetustuotannon toimintolaskenta. Hyvinkää: Ekondata Oy
- Pastinen, I.; Mäntynen, J.; Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy
- TIEKE Tietoyhteiskunnan kehittämiskeskus ry. 2005. Hinnoittelun ABC. Viitattu 28.3.2017 <http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/HinnoittelunABC-opas.pdf>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy