

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU
LIIKETALouden KOULUTUSOHJELMA

KULJETUSPALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN OSANA
LOGISTIIKKA
Draka NK Cables Oy Mobile Networks -divisioona

Timo Jelkänen
Kansainvälisen liiketoiminnan
suuntautumisvaihtoehto
Opinnäytetyö
Helmikuu 2009

METROPOLIA AMMATTIKORKEAKOULU

Koulutusohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Kansainvälinen liiketoiminta
Opinnäytetyön nimi:	Kuljetuspalveluiden hankinnan kehittämisen osana logistiikkaa. Draka NK Cables Oy Mobile Networks -divisioona
Tekijä(t):	Timo Jelkänen
Vuosi:	2009
Sivumäärä:	74 + 16 liitesivua

Tiivistelmä:

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia kuljetuspalveluiden hankintaa strategisesta näkökulmasta ja etsiä kehityskohteita Draka NK Cables Oy:n Mobile Networks -divisioonan kuljetuspalveluiden hankintaan. Tavoitteena oli kehittää teoreettisen viitekehyksen ja nykytilan analysoinnin kautta kuljetuspalveluiden hankinnan malli.

Tutkimus tehtiin pääasiassa laadullisen tutkimuksen menetelmin. Kvantitatiivista tietoa kerättiin myyntipäälliköiltä kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa käytettiin myös tilastotietoa, joka perustui divisioonan toiminnanohjausjärjestelmän tietoihin. Havainnointia käytettiin useissa case-divisioonan analysointiin liittyvissä vaiheissa, koska opinnäytetyön tekijä työskentelee divisioonassa. Työn teoreettinen viitekehys rakennettiin logistiikan ja kuljetusten, hankintatoimen kehittämismenetelmien, eri kuljetusmuotojen analysoinnin sekä kansainvälisen kaupan toimituslausekkeiden ympärille. Teoreettisen viitekehyksen kautta pystyttiin analysoimaan tutkimuksen kohteena olevan divisioonan kuljetuspalveluiden hankintoja.

Tutkimuksen tuloksena pystyttiin esittämään kuljetuspalveluiden hankintojen toteuttamiseen sovellettava hankintamalli. Tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että taloudellisuuden ja tehokkuuteen keskittyvät toimenpiteet ja palvelutasotekijät ovat tärkeimpiä kriteereitä, joihin case-divisioonan kuljetuspalveluiden hankinnoissa tulee keskittyä. Tutkimuksen tulosten pohjalta löydettiin lisäksi useita kehittämiskohteita, esimerkiksi logistiikan palveluyritysten osaamisen hyödyntäminen ja konsernitason hankintayhteistyön lisääminen.

Kuljetuspalveluiden hankintamallin avulla voidaan hankintoja toteutettaessa vaikuttaa sekä kuljetusten tehokkuuteen että palvelutasotekijöihin. Hyvin organisoitu hankintaprosessi mahdollistaa kuljetuspalveluiden hankintojen toteuttamisen taloudellisesti ja tehokkaasti.

Avainsanat: kuljetukset, logistiikka, hankintatoimi, kuljetuspalvelut

Metropolia University of Applied Sciences
Degree Program: Business Administration
Program Division: International Business
Title: Developing purchasing of transport services as part of logistics.
Draka NK Cables Oy Mobile Networks -division.
Author: Timo Jelkänen
Year: 2009
Number of pages: 74 + 16 appendixes

Abstract:

The purpose of this study was to develop a purchasing model of transport services for Draka NK Cables Oy Mobile Networks -division. Another aim of this study was to analyse purchasing of transport services from a strategic approach and to identify development targets for purchasing.

The research methodology was mainly qualitative. Furthermore quantitative research data was gathered by carrying out a questionnaire survey with sales managers. Statistical information about transports was analysed based to division enterprise resource planning system. Also some of the information was based on the authors own knowledge about the target company. To identify and obtain the objectives of the study theoretical literature relating to purchasing, logistics, incoterms and transports were reviewed, finally purchasing of transport services in case-division was analysed.

The empirical results were finally compared with the theoretical findings and as a result of the thesis a purchasing model for transport services was presented. On the basis of the analyses it can be concluded that economic efficiency and service level are main focus areas for transport services purchasing. Several development targets were identified, such as cooperation with logistics companies and cooperation crossing the organisational boundaries should be increased. It was discovered that a well-organized purchasing model ensures that transport services can respond achieving service level targets and that transport services can be purchased more economically and efficiently.

Keywords: transports, logistics, purchasing, transport services

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
	1.1 Tutkimuksen tausta	1
	1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	2
	1.3 Tutkimusmenetelmä	4
	1.4 Draka NK Cables Oy:n Mobile Networks -divisioona	5
	1.5 Tutkimuksen rakenne	6
2	LOGISTIIKKA JA KULJETUKSET	7
	2.1 Arvoketju-ajattelu	7
	2.2 Logistiikka ja kuljetukset hyödyn ja arvon lisääjinä	9
3	HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN	11
	3.1 Hankintatoimen kehityksen vaiheet	11
	3.2 Hankintojen luokittelu	12
	3.3 Hankinnan portfolioanalyysi	14
	3.4 Kuljetuspalveluverkot	18
	3.5 Logistiikkapalvelujen kehittyminen	19
	3.6 Palvelujen hankinta	20
	3.7 Yhteistyö toimittajien kanssa	22
4	KULJETUSMUODOT	24
	4.1 Kuljetukset Suomen näkökulmasta	25
	4.2 Kuljetusmuodon valinta	27
	4.3 Merikuljetukset	27
	4.4 Maantiekuljetukset	31
	4.5 Lentokuljetukset	32
	4.6 Rahdinkuljettajan vastuu	33
5	KANSAINVÄLISEN KAUPAN TOIMITUSLAUSEKKEET	34
6	MOBILE NETWORKS -DIVISIOONAN KULJETUSPALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN	36
	6.1 Markkina-alueet	36
	6.2 Toimitusehtojen käyttäminen ulkomaankaupan kuljetuksissa	39
	6.3 Kuljetukset divisioonan näkökulmasta	41
	6.4 Nykyinen kuljetuspalveluiden hankintatapa	45
	6.5 Yrityksen hankintatoimen tavoitteet	46

6.6	ABC-analyysi	47
6.7	Hankintojen portfoliomatriisi	50
6.8	Asiakasnäkökulma asiakastyytyväisyyskyselyn perusteella	52
6.9	Kysely myyntipäälliköille	55
6.9.1	Kyselyn rakenne	55
6.9.2	Kuljetuspalveluiden hankintaan kohdistuvat odotukset	56
6.9.3	Asiakasnäkökulma	56
6.9.4	Kuljetuspalveluiden ominaisuudet	58
7	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	59
7.1	Tutkimuksen tulosten pohdintaa	59
7.1.1	Kuljetuksien ja logistiikan rooli yrityksissä	59
7.1.2	Kuljetuspalveluiden hankintamalleja kehitettäessä huomioitavat tekijät	61
7.1.3	Kuljetuspalveluiden hankinnan kehittäminen case-divisioonassa	65
7.2	Kehityskohteet ja jatkotutkimusehdotukset	68
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti	70
7.4	Oma pohdinta	71
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	
	Liite 1 Rahdin määräytyminen meriliikenteessä	
	Liite 2 Konttiliikennetilastot	
	Liite 3 Kuljetuskalusto maantieliikenteessä ja merikuljetuksissa	
	Liite 4 Rahdin määräytyminen maantieliikenteessä	
	Liite 5 Rahdin määräytyminen lentokuljetuksissa	
	Liite 6 Rahdinkuljettajan vastuut	
	Liite 7 Incoterms	
	Liite 8 Toimituslausekkeiden käyttö eri kuljetusmuodoissa	
	Liite 9 Kyselylomake	
	Liite 10 Kuljetuspalveluiden hankintaprosessi	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Logistiikan vaikutus yritysten kilpailukykyyn on yhä tärkeämpi. Logistiikan merkitys teollisuus- ja tietoyhteiskunnalle on korostunut, kun yritysten tuotannollinen toiminta siirtyy Suomesta yhä kasvavalla vauhdilla edullisempien tuotantokustannusten maihin, kuten Itä-Euroopan maihin sekä Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan. Näiltä alueilta tuotteet on saatava kuluttajien ulottuville mm. Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Logistiikan merkitys tulee siten kasvamaan globalisaation ja maailmankaupan rakenteen muuttumisen myötä.

Perinteisesti, myös kaapeliteollisuudessa, jonka parissa työskentelen, ajatellaan yleisesti hyvin tuotelähtöisesti, että tuotteen arvo muodostuu tuotannossa. Olen usein törmännyt siihen, että logistiikka ja erityisesti kuljetukset ovat ratkaisevassa asemassa arvonmuodotuksessa. Logistiikan osaamisella ja hallinnalla voidaan merkittävästi vaikuttaa aika- ja paikkahyötyihin, koska tuotteen on oltava asiakkaan käytettävissä oikeaan aikaan oikeassa paikassa ja oikean laatuinen. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että yrityksen hankintatoimen rooli on keskeinen, sillä valitut yhteistyökumppanit ovat olennainen osa toimitusketjua.

Suomen maantieteellisen aseman vuoksi kuljetusten merkitys ulkomaankaupassa on huomattava. Maantieteelliset seikat, Suomen sijainti Euroopan reuna-alueella, ja erityisesti Pohjois-Suomen pitkät kuljetusmatkat, ja korkeat logistiset kustannukset verrattuna kilpailijoihin ovat pysyviä ja valitettavia tosiasioita. Koska kuljetusetäisyydet ovat pitkiä, logistiikan arvoketju muodostuu erittäin pitkäksi. Kuljetustavan valintaan tulee kiinnittää erityistä huomiota, ja toimitusehtojen merkitys korostuu toimittaessa kansainvälisessä toimintaympäristössä.

Logistiikan hallinta on tärkeää moneltakin eri puolelta asiaa tarkasteltaessa. Yleisesti voidaan todeta, että mitä suurempi osa kustannuksista muodostuu tuotteen varastoinnista, kuljetuksista ja jakelusta, sitä merkittävämpi rooli logistiikan hallinnalla on. Kuitenkin on tiedostettava, että tämän päivän globaaleissa toimintaympäristöissä on kiinnitettävä huomiota kokonaiskustannuksiin ja pyrittävä kaikessa toiminnassa siihen, että lopputuotteen hinta on kilpailukykyinen ja saatavuus vastaa markkinoiden tarpeita. Näin ollen kuljetusten

merkitys osana logistiikkakustannuksia on otettava huomioon, sillä vaikka kuljetuskustannuksien osuus tuotteen kokonaishinnasta olisi vähäinen, voi kuljetuskustannuksien osuus tuotteen myyntikatteesta olla merkittävä.

Kuljetukset ovat usein yritykselle erittäin merkittävä kontakti asiakkaiden suuntaan, ja siksi kuljetuspalveluiden hankinta tulisi nähdä osana logistiikkastrategiaa eikä vain pelkän yksittäisen kuljetustapahtuman suunnitteluna. Kuljetukset liittyvät olennaisesti asiakaspalvelun lisäksi yrityksen eri toimintoihin: myyntiin, varastoon ja tuotantoon. Parhaimmillaan hyvin organisoitu hankintatoimi tuottaa hyötyä kaikille logistisen ketjun osapuolille.

Olen työskennellyt logistiikan parissa koko nykyisen työhistoriani ajan eli vuodesta 1999 lähtien. Tällä hetkellä vastaan divisioonamme hankinnoista. Aiheen käsittely liittyy olennaisesti työssäni usein esiintyneeseen logistiikan arvoketjun eri osapuolten käsitykseen kuljetuksista. Kuljetuksia pidetään yleisesti itsestäänselvyytenä ja niiden rooliksi jää monen logistiikan sidosryhmän mielestä usein pelkkä välttämätön kustannusten aiheuttaja. Lisäksi kohonneet kuljetuskustannukset asettavat haasteita kuljetuspalveluiden hankinnasta vastaaville henkilöille. Kuljetuspalveluiden hinnat ovat kääntyneet nousuun viimeisten kahden vuoden aikana ja hintojen odotetaan nousevan yhä edelleen.

Nämä edellä mainitut lähtökohdat antoivat tälle tutkimukselle haasteen kehittää divisioonamme kuljetuspalveluiden hankintoja.

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Kuljetukset ovat olennainen osa yrityksen materiaalivirtojen hallintaa, ja tämä työ käsittelee kuljetuspalveluita ja niiden hankintaa. Tarkastelunäkökulma on globaalisti toimivassa yksittäisessä yrityksessä eli mikrotasolla.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kuljetuspalveluiden hankintaa syvällisesti strategisesta näkökulmasta ja etsiä kehityskohteita Draka NK Cables Oy:n Mobile Networks -divisioonan kuljetuspalveluiden hankintaan ja sitä kautta lisätä hankintatoimen osaamista. Tavoitteena on selvittää, miten kuljetuksiin tulisi suhtautua hankintakohteena ja mitä tekijöitä on otettava huomioon luotaessa hankintamallia tai hankintastrategiaa. Tavoitteena on selvittää myös, millaisia ominaisuuksia eri kuljetusmuotoihin liittyy ja miten nämä ominai-

suudet vaikuttavat hankintapäätöksiin. Tutkimuksessa saatuja tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää laadittaessa strategioita kuljetuspalveluiden hankintoihin ja kehitettäessä kuljetuspalveluiden hankintaprosesseja.

Kuljetuspalveluiden hankinta on vähän tutkittu aihealue, ja kiinnostus syvällisempään tutkimiseen oli yksi motivoiva tekijä, kun pohdin opinnäytetyön aihealuetta.

Tutkimusongelma voidaan määritellä seuraavasti:

Miten globaalisti toimiva tuotantokeskeinen yritys voi hallita kuljetuksiaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti?

Tutkimusongelmaa lähestytään etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee aihealuetta yleisellä tasolla ja sen perusteella pyritään luomaan yleiskuvaa tutkittavasta aihealueesta.

Mikä on kuljetuksien ja logistiikan rooli yrityksissä?

Toinen tutkimuskysymys liittyy kuljetuspalveluihin hankintakohteena ja siihen, miten kuljetuksiin hankintakohteena tulisi suhtautua.

Mitä tekijöitä tulisi huomioida kuljetuspalveluiden hankintamalleja kehitettäessä?

Kolmas tutkimuskysymys liittyy siihen, miten esittyjä teoreettisia lähestymistapoja voidaan hyödyntää analysoitaessa aihealuetta case-divisioonan lähtökohdista. **Miten kuljetuspalveluiden hankintaa voidaan kehittää case-divisioonassa?**

Tutkimuskysymykset on valittu tarkasteltaessa tutkimusongelmaa tutkimuskohteena olevan divisioonan näkökulmasta. Tutkittavan divisioonan toimintamalleilla ja toimialalla on ollut vaikutusta teoreettisen lähestymistavan luomiseen.

Analyysiyksikkönä tässä tutkimuksessa on kuljetuspalveluiden hankinnan kehittäminen case-divisioonassa osana logistiikan arvoketjua ja materiaalivirtaa. Työssä käsitellään vain tulo- ja lähtölogistiikan aktiivisia kuljetusmuotoja. Työssä ei ole tarkoitus käsitellä logistiikan tai tilaus-toimitusketjun kokonaisvaltaista kehittämistä, vaikkakin kuljetukset liittyvät näihin olennaisesti.

Tavoitteena on kehittää teoreettisen viitekehyksen ja nykytilan analysoinnin kautta kuljetuspalveluiden hankinnan malli, jonka avulla kuljetuspalveluiden hankinnoista vastaavien henkilöiden olisi mahdollista tehdä divisioonan eri sidosryhmien tarpeita vastaavia päätöksiä.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus, ja siinä keskitytään selvittämään sitä, miten kuljetuspalveluiden hankintaprosessia tulisi kehittää ja mitä näkökulmia hankintatoimen tulisi huomioida hankintapäätöksiä toteutettaessa. Tutkimus soveltaa kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta laadullisen tutkimuksen lisänä. Määrällisestä aineistosta lasketut tunnusluvut ja taulukot on pyritty tulkitsemaan niiden käsitteiden valossa, joita numeroilla pyrittiin mittaamaan. Empiiristä tutkimusmenetelmää hyödynsin lähinnä toteutetun kyselyn muodossa.

Lähdeaineistoksi valitsin aihealueeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleja, tilastoja ja internetistä löytyvää tietoa. Tutkimuksen aineistoa pyritään tarkastelemaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostamalla esiin merkityksellisiä teemoja. Kuljetuspalveluiden hankintaa yksityiskohtaisesti käsittelevää kirjallisuutta ei ollut saatavilla, joten hyödynsin työn teoreettisen viitekehyksen laadinnassa logistiikkaa ja kuljetuksia, ostotoimintaa ja hankintaa sekä aihealuetta yleisellä tasolla käsittelevää aineistoa. Kirjallisuudesta valitsin muutamia tärkeitä tekijä, joiden avulla kuljetuspalveluiden hankinnan analysointia toteutettiin. Näitä ovat ABC-analyysi ja hankinnan portfolioanalyysi. Yrityksemme toiminnanohjausjärjestelmään luodun raporttipohjan avulla toteutettiin osana tätä työtä case-divisioonassa ensimmäisen kerran kuljetuskustannusanalyysi, jonka perusteella tehtiin tilasto kuljetuskustannuksista ja -tapahtumista.

Käytin vuonna 2008 toteutettua asiakastyytyväisyyskyselyä lähteenä, jota analysoimalla pyrin hakemaan taustatietoa tutkimukseen. Lisäksi osana tätä tutkimusta toteutettiin kysely divisioonan myyntipäälliköille. Vastaajille lähetettiin strukturoitu kyselylomake. Siinä pyrittiin selvittämään sitä, mitä myynti odottaa hankittavilta kuljetuspalveluilta, jotta myyntipäälliköt voisivat palvella omia asiakkaitaan mahdollisimman hyvin.

1.4 Draka NK Cables Oy:n Mobile Networks -divisioona

Mobile Networks -divisioona (MN) toimii Suomessa juridisesti osana Draka NK Cables Oy:tä. Draka NK Cables Oy suunnittelee, valmistaa ja myy kaapeleita ja kaapelitarvikkeita globaalisti telekommunikaatioaloille sekä teollisuuden käyttöön (Draka Suomessa). Draka NK Cables Oy:n liikevaihto vuonna 2007 oli yli 250 miljoonaa euroa, josta MN:n osuus oli noin kolmannes (Vuori 2008).

Mobile Networks -divisioonalla on tuotantolaitos Suomessa (Oulu) ja Kiinassa (Wuhan) sekä jakelukeskukset Singaporessa ja Dubaissa. Pääkonttori on Espoossa. MN on osa monikansallista hollantilaista holdingyhtiötä, Draka Holding N.V.:tä, jonka pääkonttori on Amsterdamissa. Draka Holdingiin kuuluu 67 yhtiötä, jotka sijaitsevat 29:ssä eri maassa Euroopassa, Amerikassa ja Aasiassa. Draka Holding N.V.:n liikevaihto vuonna 2007 oli 2,8 miljardia euroa (Draka Annual Report 2007.)

MN valmistaa suuritaajuuksisia RF-tietoliikennekaapeleita, joita käytetään matkapuhelinverkoissa. RF-tietoliikennekaapeleita voidaan käyttää: GSM-, WCDMA- (UTMS-) ja TETRA-verkoissa. (Draka Suomessa.)

Globaalisti MN on maailman viiden suurimman RF kaapeleiden valmistajan joukossa. Divisioonan markkinaosuus on maailmanlaajuisesti noin 8 - 10 prosenttia. Kilpailu RF-kaapeleiden valmistajien kesken on kovaa, ja markkinat ovat globaalit. (Vuori 2008.)

Divisioonan päätuotteita ovat antenninsyöttökaapelit (feeder-cables), joiden paksuus vaihtelee 1/2 tuuman halkaisijasta aina 2 ¼ tuuman halkaisijaan asti. MN tekee myös jumpperikaapeleita (jumper-cables), joita käytetään liitäntöissä antennilinjassa ja radiolaitteissa. Lisäksi tuotevalikoimaan kuuluvat antennilinjatarkvikkeet (liittimet, työkalut, maadoitukset ja muut tarvikkeet), joita yritys ei itse valmista. MN:lle suurimmat asiakasryhmät ovat, verkon tarjoajat, tukkurit tai jakelijat ja asennusyrietykset (Vuori 2008.)

Kaapeleita kuljetetaan normaalisti maantietse (75 % kuljetuksista v. 2007) ja meritse (23 % kuljetuksista v. 2007). Vaihtoehtoisena kuljetustapana ovat myös lentokuljetukset, joiden osuus on erittäin pieni. (Jelkänen 2008.)

Logistiikan näkökulmasta on erittäin haastavaa toimia etäällä globaaleista markkinoista ja hankinta-alueista, olla maailman pohjoisin RF-kaapeleiden valmistaja ja pyrkiä toimimaan kustannustehokkaasti. Logistiikkakustannusten hallinta vaatii erinomaista logistista osaamista.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkimuksen taustat, käydään läpi tutkimuksen tavoitteet, kuvataan tutkimusongelma, määritellään käytetyt tutkimusmenetelmät ja esitellään case-divisioona. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelen ensin logistiikan arvoketjua ja sitä, mikä on logistiikan ja kuljetusten merkitys hyödyn ja arvon lisääjänä. Logististen päävirtojen kuvaamisen kautta pyrin selkeyttämään informaation ja läpinäkyvyyden sekä yhteistyön merkitystä tilaus-toimitusketjussa.

Hankintatoimen teoriaosassa pyrin selvittämään niitä malleja, joita voitaisiin hyödyntää kuljetuspalveluiden hankintojen kehittämisessä. Logistiikkapalveluiden rakenteiden analysoinnin kautta pyrin kuvaamaan logistiikkapalveluiden kehittymistä ja nykytilaa.

Omien tarpeiden tunnistamista divisioonan käyttämien kuljetusmuotojen tarkastelun kautta käsitellään luvussa 4 ja lisäksi mainitun luvun liitteissä käsitellään rahdin määräytyminen eli se, mitä hintoihin sisältyy. Luvussa 4 käsitellään myös rahdinkuljettajan vastuuta eri kuljetusmuodoissa. Kokonaiskuvan saaminen kuljetuksista luvun 4 kautta, auttaa ymmärtämään kuljetuspalveluiden hankinnan kokonaisuutta. Luvussa 5, käsitellään toimituslausekkeet, joiden perusteella määräytyvät mm. vastuut ja velvollisuudet kaupan osapuolien kesken.

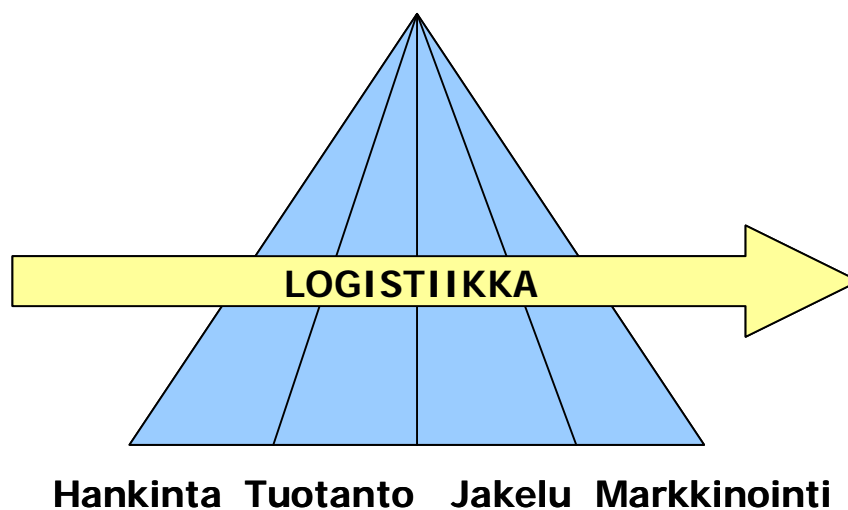
Luvussa 6 käsittelen divisioonan lähtökohdat analysoimalla markkinoiden ja käytetyt toimitustapalausekkeet, sekä käytetyt kuljetusmuotot. Toimitustapalausekkeiden analysoinnin avulla voidaan konkreettisesti todeta divisioonan nykyinen rooli kuljetusratkaisuja tehtäessä. Toimituslausekkeet määrittävät myös sen, kuka valitsee käytettävän kuljetusliikkeen. Luvussa selvitetään lisäksi kuljetusten roolia divisioonan näkökulmasta, ja kuljetuspalveluiden hankintojen analysoinnin kautta pyritään tuomaan esille merkittäviä kehityskohteita. Lisäksi luvussa selvitetään asiakkaiden kuljetuspalveluille asettamia odotuksia asiakastyytyväisyystutkimuksesta ja toteutettua kyselyä analysoimalla.

Lopuksi esitän tutkimuksen tulokset ja kuvaan hankintatoimen mallin, jonka avulla kuljetuspalveluiden hankintaa case-divisioonassa voidaan kehittää edelleen vastaamaan asetettuja tavoitteita. Kuljetuspalveluiden hankinnoista vastuussa olevien henkilöiden kannalta on erittäin olennaista tietää se, millä keinoilla voidaan saavuttaa yritykselle mahdollisimman hyvä lopputulos.

2 LOGISTIIKKA JA KULJETUKSET

2.1 Arvoketju-ajattelu

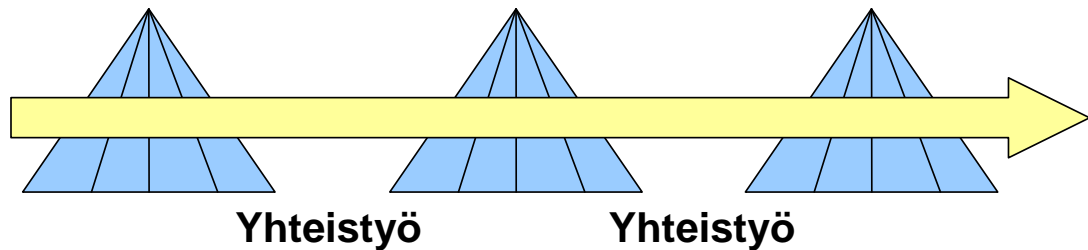
Logistiikan suhde yrityksen perinteisiin toimintoihin on muodostunut laaja-alaiseksi käsitteeksi, ja se yhdistää yrityksen useita eri toimintoja, kuten oston, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin (kuvio 1). Näin ollen voidaankin todeta, että logistiikka kuvainnollisesti leikkaa läpi yrityksen eri toimintojen ja muodostaa oleellisen osan yrityksen arvoketjusta. (Karrus 2003, 14.)



KUVIO 1. Logistiikan suhde yrityksen perinteisiin toimintoihin (Karrus 2001, 13 - 14)

Kuvion 1 mukaisten yrityksen sisäisten perustoimintojen tarkastelu ei kuitenkaan ole riittävä näkökulma, koska logistiikkaan vaikuttavat hyvin voimakkaasti myös asiakkaat ja toimittajat. Arvoketjuajattelussa logistiikan kehittäminen kokonaisvaltaisesti sekä ylävirtaan

(toimittajat) että alavirtaan (asiakkaat) on erittäin tärkeää (kuvio 2). Mikäli tämä yhteistyö jätetään huomioimatta, on sillä selviä vaikutuksia kustannuksiin ja palvelutasoon, jotka ovat kaksi logistiikan keskeistä seurantakohtetta. (Karrus 2001, 14 - 15.)



KUVIO 2. Yritysten muodostama arvoketju eli tarjontaketju (Karrus 2001, 15)

Arvoketjulla tarkoitetaan niiden toimintojen ketjua, joilla yritys tuottaa lisäarvoa ja kilpailee toimialallaan. Arvoketju huomioi myös yritysten välisten prosessien näkökulmat. Arvoketjun eri jäsenillä voi olla hyvinkin erilaisia näkemyksiä koko ketjusta ja jäsenten rooleista. Valmistajan näkökulmasta katsottuna ajatellaan usein hyvin tuotelähtöisesti, ja näin ollen valmistaja näkeekin itsensä usein verkon solmupisteenä. Tukkuliike tai jakelija puolestaan näkee usein itsensä logistisena solmupisteenä. Ostopäätöksen tekevät kuitenkin loppuasiakkaat eli markkinat. (Karrus 2001, 15 - 16.)

Tarjonta ja kysyntäketjut ovat yhä useammin suurempia kuin ennen ja perinteisten osto- ja jakelujärjestelmien rooli on muuttumassa. Elektronisen kaupan merkittävyys korostuu tulevaisuuden hankintaketjuissa. Erilaiset roolit toimitusketjussa ja eri sidosryhmien omat näkemykset aiheuttavat väistämättä ristiriitoja, jotka tulisi ratkaista toimivan ja tehokkaan logistiikan takaamiseksi. Oleellinen osa logistiikkaa ovat myös rahavirrat, sillä usein ketjun eri vaiheissa olevat jäsenet joutuvat tekemään ketjussa investointeja esimerkiksi varastoihin. Näin ollen rahavirtojen kehittäminen on myös ketjun eri osapuolten yhteinen intressi. (Karrus 2001, 15 - 16.)

Koko ympärillä oleva yhteiskunta on muuttunut logistiikan mukana, ja tietojärjestelmien kehittymisen sekä yleistymisen myötä nyky-yhteiskuntaa on alettu kutsua tietoyhteiskunnaksi. Tieto on yhä merkittävämpi osa logistiikkaa. Suuri osa logistiikasta liittyy tietoon, sen kulkuun ja hallintaan, joten on helppoa havaita tietojärjestelmien suuri rooli logistiikan kehityksessä. Nykyään puhuttaessa täsmälogistiikasta tarkoitetaan määrän, laadun ja ajan suhteen oikein ja tehokkaasti toimivien logististen ratkaisujen kehittämistä.

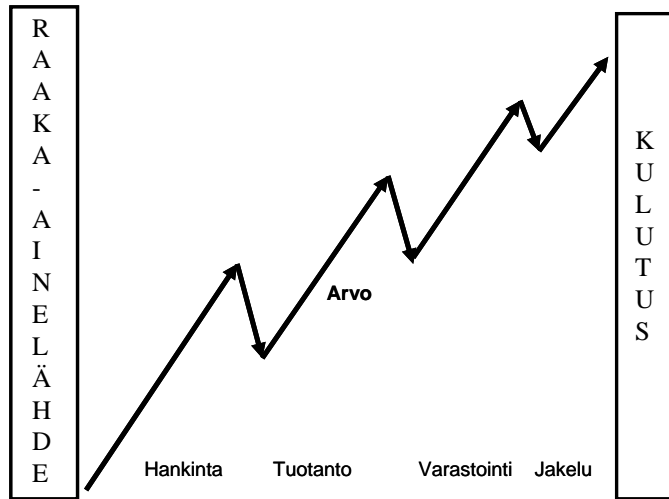
Oikean tiedon merkitys on keskeistä, sillä ilman tarkkaa ja oikeaa tietoa joudutaan joko tuottamaan ja varastoimaan spekulatiivisesti tai rajaamaan tarjontaa ja heikentämään toimitusehtoja. Spekulatiivinen tuotanto ja varastointi kasvattavat tuotteisiin ja varastoon sitoutunutta pääomaa. Yritys ottaa myös ison riskin rajaamalla tarjontaansa ja heikentämällä toimitusehtojaan, sillä toimittaessa avoimen kilpailun markkinoilla menestymisen mahdollisuudet heikkenevät olennaisesti. (Karrus 2001, 18.)

2.2 Logistiikka ja kuljetukset hyödyn ja arvon lisääjinä

Tuotteiden valmistus ja kysyntä eivät useinkaan kohtaa samassa paikassa samaan aikaan, vaikka asiakkaiden hyvä palvelu edellyttää tuotteiden vaivatonta saatavuutta. Tämän vuoksi varastoinnilla ja kuljetuksilla on logistiikassa erittäin keskeinen rooli. On kuitenkin hyvä huomioida, että logistiikan kokonaisvaltainen näkökulma ottaa huomioon koko arvonlisäysketjun toimittajilta asiakkaille ja pyrkimyksenä on kehittää koko ketjun kilpailukykyä. Logistiikan keskeisenä tavoitteena voidaankin pitää sitä, että saadaan aikaan haluttu palvelutaso hyväksyttävien kustannuksien. Yleisesti tavoitteena ei ole saavuttaa ylivoimaista palvelutasoa erittäin korkein kustannuksien eikä myöskään pyrkiä erittäin matalaan palvelutasoon matalien kustannuksien kautta. Tavoitteet ovat osa yrityksen strategiavalintoja, joita logistiikan on tuettava käytettävissä olevin mahdollisuuksin.

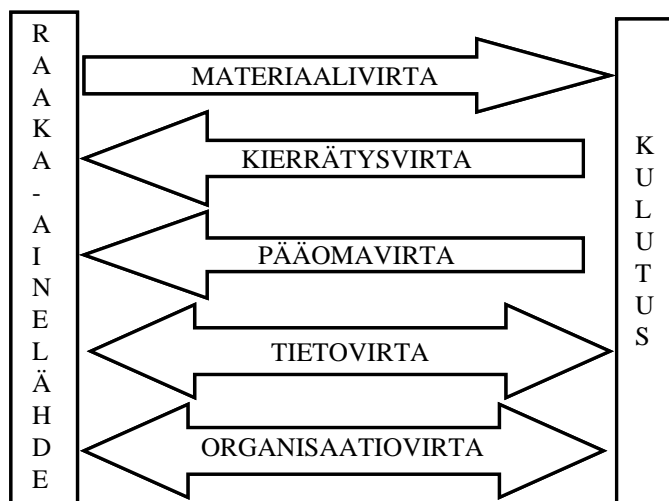
Logistiikan suhde erilaisiin hyötyihin vaikuttavana tekijänä on olennainen. Hyödyn perusulottuvuuksiksi voidaan laskea hallinta, joka käsittää ajan, paikan ja muodon. Kaikkien edellä mainittujen suhteen voidaan tavoitella arvonlisäystä tai vastaavasti saada aikaan lisäkustannusta. Tuotanto vaikuttaa ensisijaisesti valmistettävien tuotteiden muotoon, ja logistiikan ja kuljetusten avulla voidaan vaikuttaa aika- ja paikkahyötyihin. (Karrus 2001, 26.)

Logistiikan arvonlisäystä voidaan tarkastella logistisen arvoketjun kautta. Siinä jokainen tavaran käsittely ja pysähdys vaikuttavat kustannuksia kasvattavasti, eivät suoranaisesti lisää tuotteen arvoa kuin tietyissä poikkeustapauksissa (kuvio 3). Tämä asettaa haasteen toimivalle logistiikalle ja kuljetuksille, koska keskeiseksi tehtäväksi muodostuukin arvoa laskevien tai kustannuksia kasvattavien vaiheiden poisto tai optimointi ja hallinta. (Karrus 2001, 26 - 27.)



KUVIO 3. Arvonlisäys raaka-aineesta kulutukseen (Karrus 2001, 27)

Materiaalivirran merkitys on keskeinen ja logistiikkaa voidaan tarkastella useiden virtojen järjestelmänä. Materiaalivirran hallinnassa kuljetuksilla on keskeinen rooli ja materiaalivirta on arvoa näkyvimmin lisäävä virta, kuten kuviosta 4 voidaan havaita.



KUVIO 4. Logistiset päävirrat (Karrus 2001, 27)

Logistiikan haasteena voidaankin pitää virtojen ja varantojen tunnistamista, niiden parempaa hallintaa ja hyödyntämistä. Virtojen läpimeno vaikuttaa suoraan pääomankiertoon ja sitä kautta sitoutuneeseen pääomaan. Nopeutuneet virrat ja informaation läpinäkyvyys ovat avaintekijöitä osapuolten riskien pienentämiseen, ja näin ollen suurin osa aikaan ja määriin liittyvistä epävarmuustekijöistä voidaan sulkea pois. (Karrus 2001, 28.)

Uudet logistiset ratkaisut vaativat käytännössä logististen päävirtojen ymmärtämistä, luovuutta, teknologioiden tuntemusta ja taloudellisten realiteettien hallintaa. Yksittäiset yritykset eivät enää tunnu menestyvän yksinään, vaikka sisäiset prosessit olisivat erittäin tehokkaat, mikäli yhteistyökumppanit eivät yllä samalle tasolle. Koko tilaus-toimitusketjun hallinnasta ja ohjauksesta on siten muodostunut useille yrityksille kriittinen haaste. Harvalla yrityksellä on mahdollisuutta ohjata ja hallita koko ketjua yksinään, joten toiminnan tehostaminen ja kehittäminen vaatii yhteistyötä eri osapuolten kesken. (Haapanen & Lindeman & Vepsäläinen 2005, 230.)

3 HANKINTATOIMEN KEHITTÄMINEN

3.1 Hankintatoimen kehityksen vaiheet

Hankintatoimen merkitys liike-elämässä on korostunut arvokenttäarakenteiden muutosten myötä. Hankinta on toimintona varsin keskeinen, ja esimerkiksi teollisuudessa hankinnan osuus liikevaihdosta on noin 50 - 60 %. Hankinnan merkitys osana yrityksen strategista suunnitteluprosessia tulisi ymmärtää ja huomioida. (Haapanen ym. 2005, 215; Iloranta ym. 2008, 113.)

Yhä useammat yritykset keskittyvät ydintoimintoihinsa, jolloin hankintojen merkitys korostuu. Hankintojen tavoitteena voidaankin pitää sitä, että tavarat ja palvelut hankitaan oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen ja taloudellisesti. Hankinnat ovat tärkeä osa yrityksen tilaus-toimitusverkoston hallintaa. (Haapanen ym. 2005, 221.)

Hankintojen muuttuminen yhä strategisimmiksi ja ennakoivimmiksi on nähtävissä. Koskisen & Lankisen & Sakin & Kivistön ja Vepsäläisen (1995, 68 -69) mukaan ostotoiminnan integrointi strategiaan korostuu ja sitä kautta vastuun ottaminen asiakastyytyväisyydestä nousee yhä tärkeämmäksi.

Vaihe	Operatiivinen painopiste	Toiminnan tavoite
1. Perinteinen ostaminen	Tehokas transaktio	Vastaaminen sisäisen käyttäjän tarpeeseen
2. Hankintatoimen johtaminen	Ketjun tehokas koordinointi	Koko ketjun tehokkuus
3. Ulkoisten resurssien hallintaa	Verkoston kehittäminen	Loppuasiakastarpeeseen vastaaminen

KUVIO 5. Ostotoiminnan kehityksen vaiheet (Koskinen ym. 1995, 69)

Ostotoiminnan kehityksen vaiheita on kuvattu yllä olevassa kuviossa 5, josta voidaan päätellä, että perinteiseen ostamiseen liittyvät tyypillisesti operatiivisuus ja oman tehokkuuden kehittämiseen tähtäävät toimenpiteet. Toiminnan koordinointi yrityksen muiden sidosryhmien kanssa on vähäistä ja toimittajasuhteet perustuvat tyypillisesti tiukkaan kilpailuttamiseen. Hankintatoimen kokonaisvaltaiseen johtamiseen liittyviä piirteitä ovat tarjontaketjun kokonaisvaltainen hallinta, ja toimittajasuhteiden kehittäminen uudenaikaisessa partnership-tyyppisessä yhteistyössä, jossa on yhteiset tavoitteet. Puhuttaessa ulkoisten resurssien hallinnasta ostaminen tulee nähdä osana strategista päätöksentekoa, ja sen kautta päästään keskusteluun organisaation ydinosastamisalueista. Tavoitteena on hankinnan osallistuminen koko verkoston kehittämiseen, kun toiminnan tavoite on loppuasiakastarpeeseen vastaaminen. (Haapanen ym. 2005, 225 – 226.)

3.2 Hankintojen luokittelu

Hankintoja voidaan luokitella esimerkiksi käyttökohteen, ostettavan kohteen luonteen tai tyyppin hankintalähteen, toimittajan tai toimittajamarkkinoiden mukaan, kuitenkin on hyvä todeta, että kaikkia hankintoja ei ole viisasta käsitellä samalla tavalla. Tässä tutkimuksessa keskitytään hankintojen luokitteluun hankinnan kohteen taloudellisen merkityksen perusteella. ABC-analyysi on yksi keskeisimmistä perustyökaluista, jonka avulla hankintojen analysointia voidaan toteuttaa. Lähtökohtaisesti voidaan sanoa, että mikään ei ole keskimääräistä vaan eri alueet painottuvat eri tavalla ja ne vaativat erilaista ohjausta. (Iloranta ym. 2008, 135, 479).

ABC-analyysissä selvitetään ensin tutkittavien hankintanimikkeiden suhteelliset suuruusluokat, jonka jälkeen nimikkeet asetetaan suuruusjärjestykseen esimerkiksi hankintojen

rahamääräisen arvon suhteen ja kaupallisissa yrityksissä myyntikatteen suhteen. Tämän jälkeen voidaan jakaa nimikeryhmät eri luokkiin suhteessa kokonaisarvoon. Luokkia voi olla esimerkiksi kolme, jolloin puhutaan perinteisestä ABC- luokittelusta. (Iloranta ym. 2008, 479 - 481.) Usein on kuitenkin järkevää luokitella useampia ryhmiä esimerkiksi laaja-alaisemmaksi ABCDE-analyysiksi. ABCDE-luokittelun perusteena voidaan käyttää esimerkiksi seuraavaa jaottelua (Sakki 2003, 91):

- A-tuotteet = ensimmäiset 50 % myynnistä/kulutuksesta
- B-tuotteet = seuraavat 30 % myynnistä/kulutuksesta
- C-tuotteet = seuraavat 18 % myynnistä/kulutuksesta
- D-tuotteet = viimeiset 2 % myynnistä/kulutuksesta
- E-tuotteet = tuotteet, joita ei ole myyty tai kulutettu ollenkaan.

ABC-analyysi pohjautuu 20/80-sääntöön, jonka mukaan jakoa voitaisiin tehdä esimerkiksi seuraavasti (Iloranta ym. 2008, 481 - 482):

- 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen katteesta.
- 20 % hankituista nimikkeistä muodostaa 80 % hankintojen arvosta.
- 20 % toimittajista muodostaa 80 % kaikkien hankintojen arvosta.
- 20 % nimikkeistä muodostaa 80 % varaston arvosta.

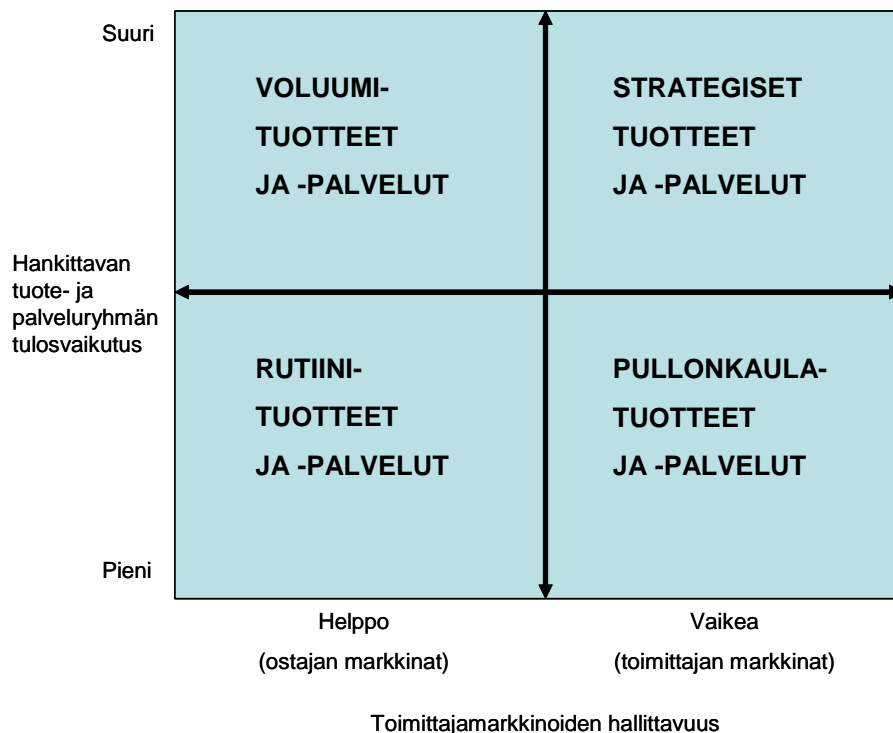
ABC-analyysi on aina kuva menneestä, ja se ei välttämättä muuttuneessa tilanteessa ole ajan tasalla. Kuitenkin on todennäköistä, että tärkeitä A-tuotteita on lukumääräisesti lähes sama määrä. ABC-analyysin tuloksien pohjalta voidaan tehdä yleistasolla karkea jaottelu (Sakki 2003, 91 - 97):

- A ja B tuotteet tulee pyrkiä ostamaan jatkuvana virtana sopivissa erissä. Kohtuullisen varastokierron lisäksi tavoitteena tulee olla näiden tuotteiden hankinta mahdollisimman edullisella hinnalla.
- C ja D tuotteet tulee pyrkiä ostamaan ja myymään järkevän suuruisissa erissä. Oheiskulujen minimointi ja tehokkuuden saavuttaminen ovat tärkeitä.

3.3 Hankinnan portfolioanalyysi

Palvelut voidaan luokitella portfoliomatriisin avulla samalla tavalla kuin tuotteet.

Hankinnan portfolioanalyysissä hankinnat luokitellaan eri kategorioihin tärkeyden ja riskisyyden perusteella. Lähtökohtaisesti ostavan yrityksen näkökulmasta kaikki tuotteet ja palvelut eivät ole strategisesti yhtä tärkeitä. Portfolioanalyysin avulla voidaan tarkastella hankittavan tuote- tai palveluryhmän tärkeyttä suhteessa sen toimittajamarkkinoiden riskeihin ja vaikeuteen. (Iloranta ym. 2008, 142.) Peter Kraljic kuvasi vuonna 1983 tutkimuksessaan luokittelumatriisin, joka on edelleenkin käyttökelpoinen työkalu. Kraljic luokittelee ostomateriaalit neljään kategoriaan, joiden avulla ostostrategia on mahdollista muodostaa (kuvio 6). Nämä kategoriat ovat strategiset tuotteet, pullonkaulat tuotteet, tavalliset tuotteet ja ei-kriittiset tuotteet. Tuotejaottelun mukaisesti yritys voi määrittellä ostoportfoliomatriisin, jossa vertaillaan yrityksen ja toimittajien vahvuuksia (Kraljic 1983 ref. Iloranta ym. 2008, 142.)



KUVIO 6. Hankittavien tuotteiden ja palveluiden ryhmittely portfolioanalyysin mukaan (Kraljic 1983 ref. Iloranta ym. 2008, 145)

Hahmotellun nelikenttä-analyysin nurkkiin sijoittuvat tuote- ja palveluryhmät poikkeavat merkittävästi toisistaan hankinnan kannalta tarkasteltuna. Pystyakseli kuvaa tuotteen tai palvelun valinnan vaikeutta ja liiketoiminnalle aiheutuvaa haittaa siinä tapauksessa, että

toimittaja epäonnistuu. Vaaka-akseli puolestaan osoittaa hankinnan mahdollisuudet vaikuttaa suoraan kannattavuuteen ja tehokkuuteen. (Iloranta ym. 2008, 144 - 145.)

Voluumentuotteet ja -palvelut neljännes pitää sisällään suuret hankintavolumit ja vaihtoehtoisia toimittajia ja hankintakanavia on runsaasti. Voluumentuotteet- ja palvelut muodostavat usein suurimman osan hankintakustannuksista vaikka hankittavien nimikkeiden osuus voi olla pieni. (Iloranta ym. 2008, 145 - 146.)

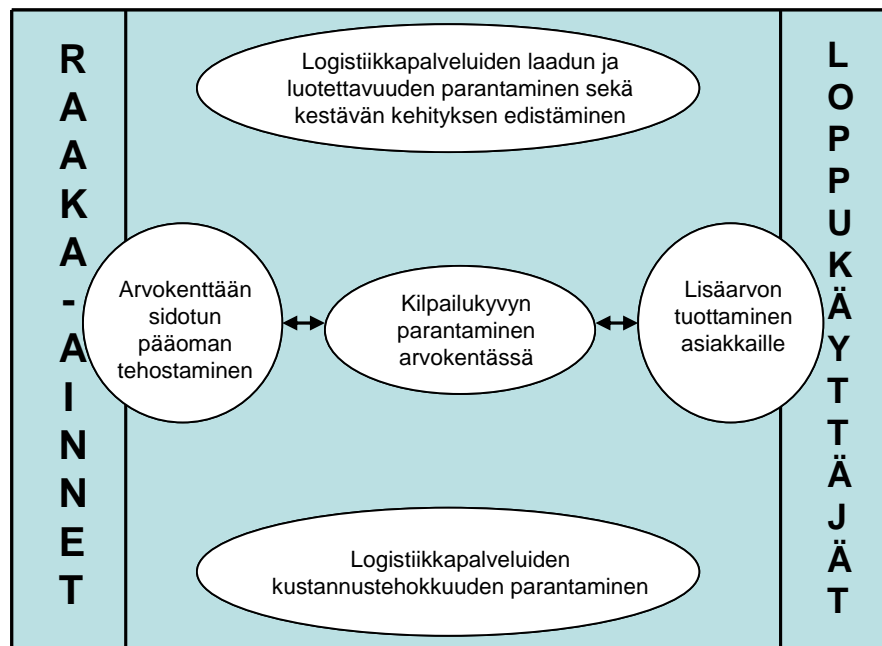
Rutiinituotteiden- ja palveluiden neljännekseen kuuluvat yleensä hyvinkin erilaiset hankinnat, joiden arvo sinänsä ei ole suuri, mutta kilpailevia toimittajia on runsaasti. Tässä ryhmässä olennaista on itse hankintaprosessin kustannukset suhteessa hankittavien tuotteiden tai palvelujen arvoon. (Iloranta ym. 2008, 146 - 145.)

Pullonkaulat tuotteiden- ja palveluiden ryhmään kuuluvien hankintojen voluumi on suhteellisen pieni ja mahdollisia toimittajia on vähän. Voidaan todeta, että vaikka ryhmään luokiteltavien palveluiden arvo olisi vähäinen, näiden puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia yrityksen toiminnassa ja muodostaa pullonkaulan. Ostos tulee pyrkiä pitämään suhteita yllä kyseisen ryhmän toimittajiin, jotta tarpeiden ilmaantuessa hankinnoista ei muodostuisi ongelmaa. (Iloranta ym. 2008, 148; Koskinen ym. 1995, 240.)

Neljänteen neljännekseen kuuluvilla strategisilla tuotteilla- ja palveluilla on vain vähän vaihtoehtoisia toimittajia, ja ne ovat kriittisiä yrityksen menestymisen kannalta, sekä arvoltaan suuria. Tuotteet tai palvelut, jotka kuuluvat tähän ryhmään voivat olla ainutlaatuisia tai räätälöityjä. Vaihtoehtoisten toimittajien määrä on rajattu ja äärimmillään toimittajia voi olla vain yksi. Ryhmä asettaa haasteita hankintojen organisoinnille, tiiviin toimittajayhteistyön kautta on mahdollista tietyllä tasolla hallita strategista suhdetta. (Iloranta ym. 2008, 149.)

Hankittavien palveluiden suhde omaan organisaatioon ja kokonaisprosessiin on tärkeää hahmottaa ja ymmärtää. Logistiikkapalvelut liittyvät väistämättä asiakaspalveluun ja logistiikkapalveluiden verkottuminen yrityksen arvokenttään sekä asiakaskanaviin nousee tärkeäksi. Aikaisemmin myynti ja jakelu kytkeytyivät läheisemmin toisiinsa ja usein samankuljetusjärjestelmän ja varaston kautta hoidettiin kaikkien eri asiakasryhmien materiaali-toiminnot (yleispalvelu). (Haapanen ym. 2005, 241.)

Logistiikkapalvelujen kehittäminen tulee jatkossa painottumaan yksittäisten toimintojen kehittämisen sijasta tiedon käsittelyn, liikkumisen edellytysten parantamiseen, arvokenttärakenteiden uudelleen järjestämiseen, palvelujen kansainvälistämiseen sekä jatkuvaan monipuolistumiseen. Tässä uudessa tilanteessa valmistuksen rooli muuttuu merkittävästi. Siirron kanavaa voidaan hyödyntää aikaisempaa enemmän toimintoihin, kuten kokoonpanoon sekä asiakasräätälöintiin. Logistiikkapalveluiden rooliksi voikin muodostua lisäarvon tuottaja eikä pelkkä kustannusten aiheuttaja. (Haapanen ym. 2005, 241 - 242.)

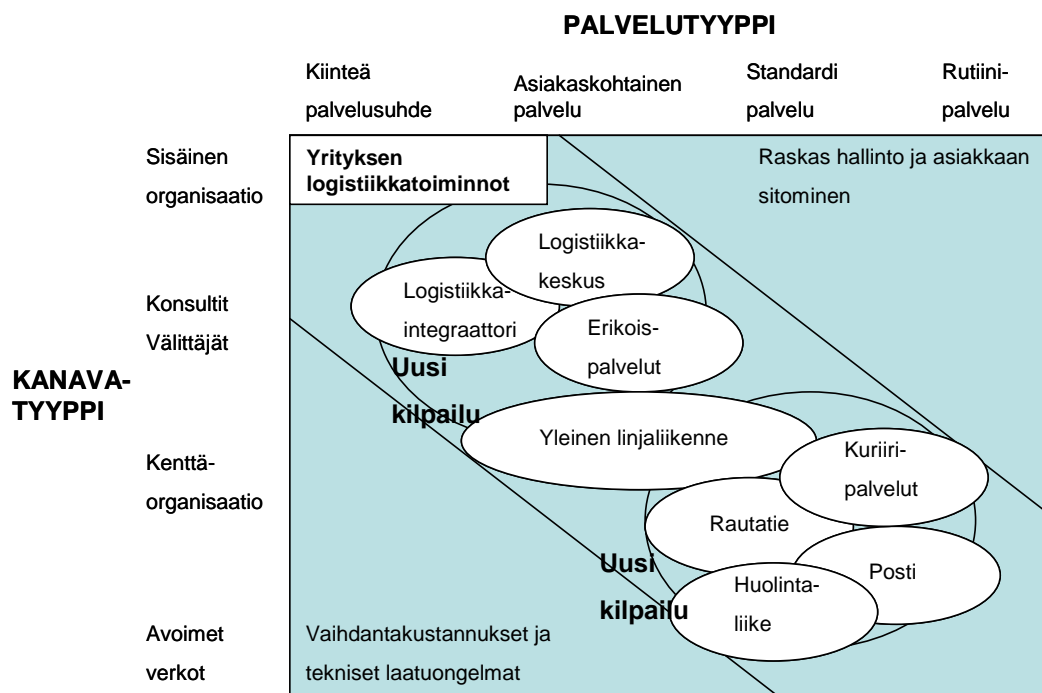


KUVIO 7. Logistiikkapalveluiden kehittämistavoitteet (Haapanen ym. 2005, 242)

Tulevaisuudessa palveluita mitattaessa palvelukyky ja pääoman tehokuus nousevat avaintekijöiksi operatiivisten kustannusten sijaan (kuvio 7). Pääoman kiertoa voidaan hahmottaa koko arvokentän osalta, olennaiseksi muodostuu pääoman kierron nopeus koko arvokentässä. (Haapanen ym. 2005, 243.)

Yleispalvelut ovat syntyneet vuosien saatossa erioikeuksien, monopolien ja sääntelyn mahdollistamana. Alunperin tavoitteena on ollut toimittaa yhtenäisiä palveluja laajalle asiakaskunnalle hyödyntäen saavutettavia mittakaavaetuja. Tällä hetkellä logistiikka-alalla toimivat palveluyritykset (varustamot, satamat ja huolintaliikkeet) kokevat rakennemuutos-

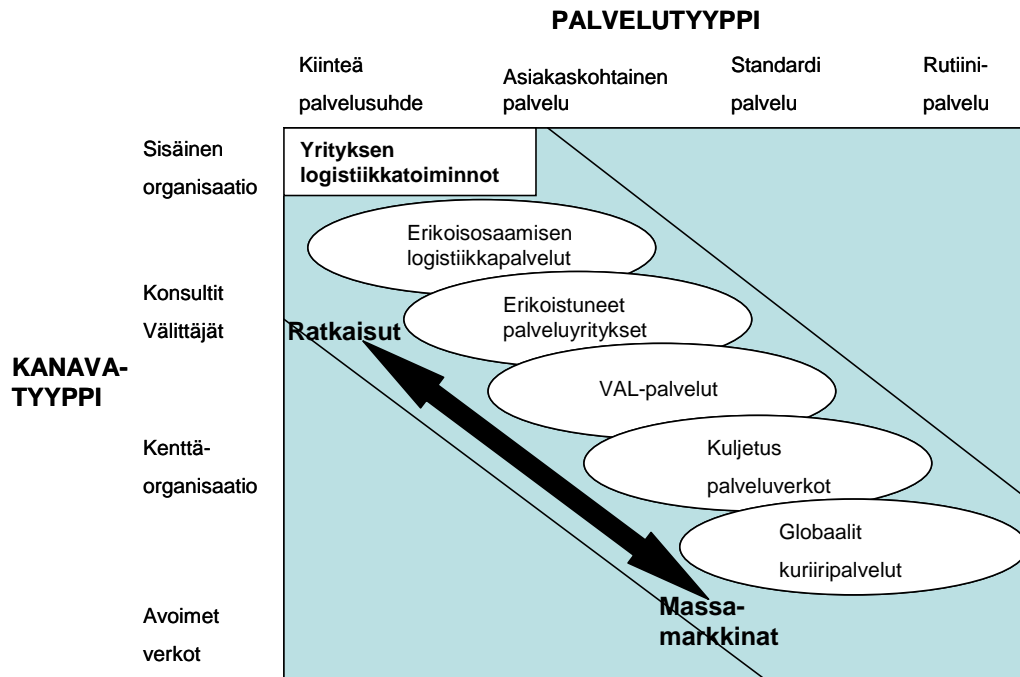
ta. Aikaisemmin erilaisiin asiakastarpeisiin ei ole osattu vastata. (Haapanen ym. 2005, 243 - 244.)



KUVIO 8. Logistiikkapalvelujen eriytyminen (Haapanen ym. 2005, 244)

Yleispalvelusta ollaankin menossa kohti avointa kilpailua, joka tarkoittaa kilpailun lisääntymistä ja asiakkaille voidaan tarjota useampia vaihtoehtoja (kuvio 8). Yleispalvelusta luopuminen lisää myös ostopalveluiden kysyntää, edistää arvokenttäyhteistyötä ja palveluverkostojen toimintaa. Logistiikkapalveluyritysten rakenteelliseen muutokseen vaikuttavat sääntelyn purkaminen, globaalien kilpailun paineet, rajanylitysten yksinkertaistuminen, rahoituspalveluiden parantuminen sekä tietotekniikan kehittyminen. (Haapanen ym. 2005, 244 - 245.)

Uusi tilanne palvelu- ja tehokkuusvaatimusten lisääntymisen kautta pakottaa yritykset määrittelemään tarkemmin asiakasryhmänsä ja asiakkaille tarjottavat palvelut (ks. kuvio 9.) (Haapanen ym. 2005, 245).



KUVIO 9. Logistiikkapalveluiden strategiamalli (Haapanen ym. 2005, 245)

3.4 Kuljetuspalveluverkot

Kuljetusalalla on nähty viime vuosien aikana useita fuusioita. Merkittäviä tekijöitä kuljetusten rakenteiden muutokselle ovat olleet pyrkimys keskittää pääomasidonnaisen alan omistusta ja tätä kautta pienentää riskejä. Suomessa kehitys on johtanut kotimaisten kuljetusliikkeiden häviämiseen ja omistuksen keskittymiseen ulkomaisille yrityksille. Toiminnan globalisoitumisen ja keskittymisen kautta voidaan saavuttaa edellytykset tasalaatuiselle palvelujen tuottamiselle. (Haapanen ym. 1999, 202 - 203.)

Esimerkkeinä globaaleista toimijoista, jotka ovat kasvaneet lähivuosina merkittävästi voidaan mainita DB Schenker- ja DHL-konsernit, jotka molemmat voivat tarjota logistisia kokonaispalveluja kattaen kaikki kuljetusmuodot ja logistiikkapalvelut, kuten varastoinnin ja logistiikan konsultoinnin. Näiden yritysten strategiana on rakentaa integroitu palveluverkko kokonaan omaan hallintaan ja keskittää strateginen päätöksenteko (Haapanen ym., 1999, 204). Koko Euroopan tai maailman laajuisen laadukkaan nopeaan palveluun pystyvän palveluverkoston rakentaminen kannattavasti edellyttää suuria volyymejä.

Pääsääntöisesti trailer- ja konttikuljetuksiin perustuvat kuljetuspalveluverkot ovat joko maa- tai merikuljetuksiin keskittyneitä kuljettaen koko- ja osakuormia. Suurin osa yrityk-

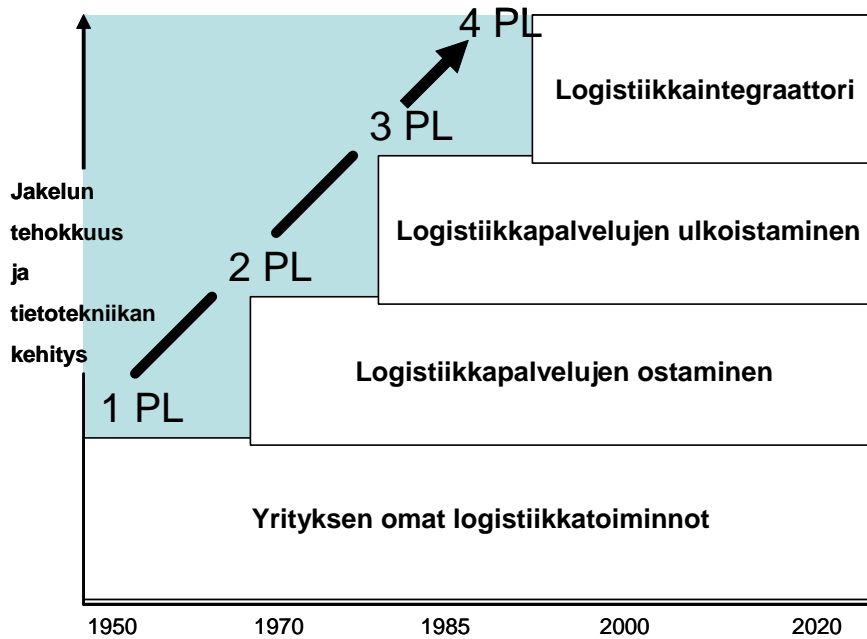
sistä keskittyy tietyille maantieteelliselle alueelle (Pohjois-Eurooppa, Venäjä tms.) ja verkottumisen sekä agenttiverkoston rakentamisen kautta muille alueille. Kustannustehokkuus on palvelun ohella keskeisin kilpailutekijä, kannattavaan liiketoimintaan vaaditaan krittistä massaa. (Haapanen ym. 1999, 203.)

Rautatieyhtiöt kehittävät myös kuljetuspalveluverkkojaan, tosin Euroopassa maakohtaiset rautatiestrategiat ja ruuhkautuneet rautatiet vaikeuttavat kehitystä. EU:n tavoitteena on kuitenkin rautatieliikenteen määrän kasvattaminen merkittävästi nykyisestä ja eri kuljetusmuotojen tehokas integrointi rautatiekuljetuksiin. (Haapanen ym. 1999, 203 - 204.)

Kuljetusten painopiste jakelun kehittymisen seurauksena on johtanut siihen, että tuotteita kuljetetaan yhä pienemmissä erissä entistä nopeammin ja täsmällisemmin, näin ollen auto- ja lentokuljetusten osuus lisääntyy. (Haapanen ym. 1999, 203 - 204.)

3.5 Logistiikkapalvelujen kehittyminen

Logistiikkapalvelujen ulkoistamisen ja verkostoitumisen kehitystä voidaan tarkastella kuvion 10 avulla. Logistiikkapalvelujen ulkoistaminen käynnistyi yksittäisten palvelujen ostamisella kuljetusliikkeiltä (Second Party Logistics, 2PL). Kun arvoketjun kumppanit keskittivät edelleen palveluitaan palveluyritykselle eli kolmannelle osapuolelle, syntyi (Third Party Logistics, 3PL). Edelleen arvoketjän verkottumisen kehityksen myötä tarvitaan yhteistyöfoorumia eli palveluintegraattoria (Fourth Party Logistics, 4PL), joka linkittää yksittäisiä palveluja ja tietojärjestelmiä kokonaispalveluksi. (Haapanen ym. 1999, 212 - 213.)



KUVIO 10. Logistiikkapalveluiden kehittyminen (Haapanen ym. 1999, 213)

Eri toimialat ja -yritykset kehittyvät eri tahdilla. Pääimmäisenä syynä ovat erilaiset liiketoimintaympäristöt ja kauppatavat, samoin vaatimukset infrastruktuurille vaihtelevat toimialojen välillä. Näin ollen arvioitaessa eri logistiikkapalveluiden tasoja ei voida yleispätevästi todeta, että tietty vaihtoehto olisi oikea. Logistiikkapalvelujen kehittäminen vaatii innovatiivista asennetta.

3.6 Palvelujen hankinta

Tavarahankintojen lisäksi on syytä huomioida, että hyvillä tavarahankintasopimuksilla hankitut säästöt voivat pienentyä merkittävästi, mikäli kuljetukset, varastointi, tukipalvelut ja muut logistiset osa-alueet hoidetaan tehottomasti. Vastaavasti palveluhankinnoilla saatu hyöty voidaan menettää esimerkiksi virheellisten käsittelyvaiheiden vuoksi. Usein organisaation sisällä tehtävälle työlle ei osata laskea oikeaa hintaa. (Haapanen ym. 2005, 233.)

Hyvä ostaja hyödyntää asiakaslähtöistä ajattelutapaa suhteessa omaan asiakkaaseensa. Liiketoimintaprosessien ja rajapintojen tunteminen on oleellista, samoin toimintokustannusten vaikutusten ymmärtäminen korostuu ja informaation hallinnan vaatimukset on tiedostetta-

va. Lisäksi on oltava tietty peruskäsitys liiketoiminnasta, toimitusverkostosta ja oma asema on tiedostettava osana verkostoa. (Iloranta ym. 2008, 403).

Onnistunut ja huolellisesti tehty tarpeen ja tavoitteiden määrittely on tärkein asia koko palvelujen hankinnan onnistumiseksi. Tarpeen määrittely voi olla haastavaa, seuraukset ongelmasta tai piilevästä ongelmasta havaitaan usein, mutta kenelläkään ei ole selvää käsitystä siitä, miten asiaa tulisi lähestyä. Onkin hyvä pohtia, mitä palvelulla haetaan, pyritäänkö ongelman tai haasteen tunnistamiseen, vai kenties taloudellisiin tuloksiin tai johonkin muuhun. Markkinoilla ei aina ole sopivaa osaamista ja tarjontaa. Tilanne voikin olla, että asiaa joudutaan lähestymään eri lähtökohdista, kuten

- tarpeen ja toimittajien tarjonnan uudelleen analysoinnista
- tarpeen jakamisesta osiin
- toimittajien tarjonnan jakamisesta osiin
- ratkaisun hakemisesta eri toimittajia yhdistelemällä.

(Iloranta ym. 2008, 394 - 395.)

Kun hankinnan kustannusrakennetta mietitään, on huomioitava, että kustannuksia syntyy myös useista eri vaiheista; hankintojen suunnittelusta, työn johtamisesta, operatiivisten hankintojen toteuttamisesta jne. Ajankäytön laskeminen ja suunnittelu on myös keskeinen tekijä, joka palvelun hankkimisesta vastuussa olevan henkilön tulee huomioida. Lisäksi tehtävien jakamista oman ja ulkopuolisen organisaation välillä tulee harkita tarkasti. Tavoiteltaessa selkeitä kustannussäästöjä organisaation ulkopuolista palvelua hankittaessa, pienillä tarjoajien välisillä kustannuseroilla ei ole suurta merkitystä.

Ostajan kannattaa pyrkiä kuvaamaan palvelulle asetettavat tavoitteet ja mahdolliset palvelutasomäärittelyt jo ennen toimittajan valintaa. Vastuista ja ohjauksesta tulisi sopia jo siinä vaiheessa kun toimittaja valitaan ja sopimus tehdään. Ostajan tehtävänä on myös varmistua siitä, että toimittajalla on riittävästi kapasiteettiä, resursseja sekä osaamista hoitaakseen palveluiden tuottamisen. Vastaavasti oman organisaation resursseista on varmistuttava. Toimittajan laadun varmistamiseksi ostaja voi pyytää esimerkiksi prosessikuvauksia, tieto- ja henkilöstön koulutustasosta, kuvausta laadunvarmistusmenetelmästä, ja referenssejä asiakkaista. Palveluntarjoajan laatu ja osaaminen ovat suoraan sidoksissa palveluntarjoajan henkilöstön osaamiseen ja asiantuntemukseen, näin ollen on hyvä vaatia kaikkien prosessiin osallistuvien asiantuntijoiden nimeämistä. Henkilökemiat ovat yksi osa palveluntuo-

tantoprosessia, koska se edellyttää usein tiivistä vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan työntekijöiden välillä. Toimittajille tulisi antaa mahdollisuus esitellä toimintaansa esimerkiksi esiintymistilaisuudessa, sekä esittää suunnitelmaansa palvelun toteuttamiseksi. Tämä antaa mahdollisuuden testata avainhenkilöiden henkilökemioiden toimivuutta. (Iloranta ym. 2008, 400 - 402).

Onnistunut palveluiden hankinta koostuu siis useista osatekijöistä, jotka sisältävät

- tarpeen ja tavoitteiden määrittelyn
- toimittamarkkinoiden perusteellisen kartoituksen
- hankinnan kaikkien kustannustekijöiden huomioon ottamisen
- toimittajien valintakriteerien määrittelyn
- toimittajien valinnan
- ammattimaisen neuvottelustrategian
- sopimuksen, joka ohjaa oikeaan suuntaan ja on juridisesti oikein laadittu
- toimittajan seurannan (Iloranta ym. 2008, 403).

3.7 Yhteistyö toimittajien kanssa

Hankintastrategiassa määritellään yrityksen ydinosaaminen sekä asemoidaan yrityksen ja sen toimittajien asema toimitusketjussa, strategian tarkoituksena on löytää yrityksen ydinosaamista tukevat yhteistyökumppanit. Yritysten hankinnat on perinteisesti jaettu ns. perinteiseen kilpailuttamistategiaan eli usean toimittajan käyttöön ja partnership tyyppiseen yhteistyötä korostavaan strategiaan. (Virolainen 1998 ref. Sakki 2003, 131.)

Hankintoja kehitettäessä tiivis yhteistyö valittujen toimittajien kanssa ja aktiivinen uusien, kustannustehokkaampien toimittajien etsintä on usein esitetty vaihtoehtoisena lähestymistapoina toimittajamarkkinoihin. Hallittu kilpailuttaminen on varmasti tehokas keino edullisten hankintojen varmistamiseksi, mutta ei ainut, eikä välttämättä toimiva ratkaisu kaikissa tilanteissa. Vastaavasti partnership-tyyppisen yhteistyön etuja korostetaan usein laajasti, vaikka tiiviin toimittajayhteistyön osalta voi toimittajasuhteeseen liittyä riskejä ostajalle. (Iloranta ym. 2008, 126.)

Käytännössä on huomattu, että kilpailuttaminen ja yhteistyö eivät ole toisiaan suoraan poissulkevia strategioita, vaan menestyäkseen yritysten täytyy etsiä uusia kilpailukykyisiä toimittajia, sekä kehittää tiivistä yhteistyötä nykyisten toimittajien kanssa. (Iloranta ym. 2008, 127.)

Timothy Laseter tutki näitä kahta hankintojen suuntaa 1990-luvun lopulla ja löysi kummastakin vahvuuksia ja heikkouksia. Laseter alkoi yhdessä kollegoidensa kanssa tutkia, miten voitaisiin yhdistää kilpailutuksen ja yhteistyön vahvuudet ja mahdollisuudet ja mitä tässä onnistuminen vaatisi yritykseltä itseltään? Esille nousivat kysymykset siitä millaisia: kyvykkyyksiä, osaamista ja prosesseja tarvittaisiin, jotta kilpailuttamisen ja yhteistyön parhaiden puolien yhdistäminen olisi mahdollista. Tämän perusteella kehitettiin käsite uudenlaisesta tasapainoisesta otteesta hankinnoista (balanced sourcing). Kuvion 11 kautta voidaan hahmottaa pelkistetyksi yllämainittujen lahestymistapojen varjopuolia ja tasapainoisen hankinnan tavoitteita. (Laseter 1998, ref. Iloranta ym. 2008, 127 - 128.)

		SINISILMÄINEN KUMPPANUUS	TASAPAINOINEN HANKINTA
Painotus toimiviin yhteistyösuhteisiin	Suuri	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittämistä ohjaavat kannusteet ovat epäselviä • Tavoitteet kuvitellaan yhdenmukaisiksi • Toimittaja saattaa vallata itselleen kaiken tuotetun lisäarvon 	<ul style="list-style-type: none"> • Toimittajan kykyä hyödynnetään mahdollisimman paljon • Hankinta ohjaa kehittämistä sekä sisäisesti että toimittajan osalta • Hankintaorganisaatiolta vaaditaan merkittävää osaamista
	Vähäinen	<ul style="list-style-type: none"> • Hankintaa pidetään tukifunktiona • Ajatellaan, että markkinahintoihin ei voida vaikuttaa • Luulotellaan, että sähköiset hankintaratkaisut pitävät huolen suorituskyvystä 	<ul style="list-style-type: none"> • Kilpailuttaminen vaatii merkittävää hankintavolyymiä ja neuvotteluvoimaa • Kilpailuttaminen ohjaa standardoimaan tarjoamia ja minimoimaan suorituksia • Riskit siirtyvät ostajalle • Synergistä kehittämistä ei tapahdu
		Vähäinen	Suuri
		Painotus kustannuksiin	

KUVIO 11. Kilpailuttamisen ja yhteistyön varjopuolet ja tasapainoisen hankinnan tavoitteet (Laseter 1998, ref. Iloranta ym. 2008, 128)

Laseter päätyi ehdottamaan tutkimuksensa perusteella, että tasapainoinen hankinta edellyttää kuuden keskeisen kyvykkyyden hallintaa:

1. Kokonaiskustannusten hahmottaminen
2. Hankintaryhmäkohtaisten toimintamallien eli strategioiden luominen
3. Toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilaisten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen
4. Toimittajaverkoston integrointi
5. Toimittajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen
6. Globaalin toimittajaverkoston luominen.

Kolme ensin mainittua ovat tärkeitä kaikille yrityksille, seuraavien kohtien perusteella voidaan luoda tekijöitä joiden kautta yrityksellä on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. (Laseter 1998, ref. Iloranta ym. 2008, 128)

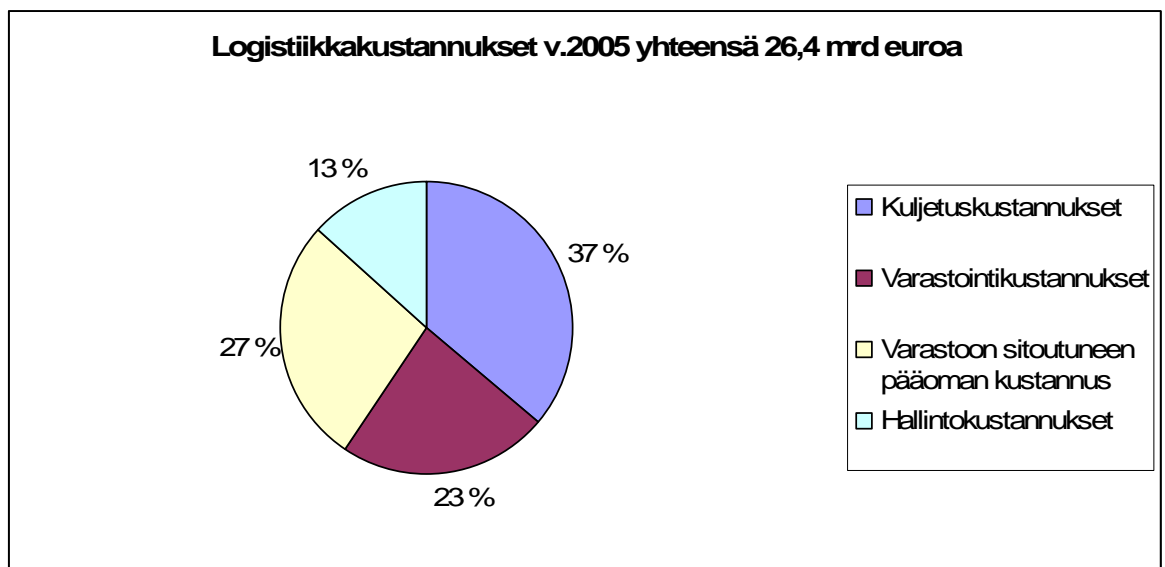
4 KULJETUSMUODOT

Tuotteiden valmistus ja kysyntä eivät useinkaan kohtaa samassa paikassa samaan aikaan, ja asiakkaiden hyvä palvelu edellyttää tuotteiden vaivatonta saatavuutta, jonka mahdollistamiseksi kuljetuksia tarvitaan (Karhunen ym. 2005, 9). Kuljetus on siis palvelua, jossa tavara siirretään paikasta toiseen maalla, merellä tai ilmassa, ja se perustuu tavaran myyjän ja ostajan väliseen sopimukseen. Kuljetusketjun osapuolia ovat kuljetusten tarvitsijat, kuljetusyrietykset ja julkinen hallinto. (Suomen Kuljetusopas.)

Kuljetukset ovat tärkeä osa logistista ketjua, ja ne voidaan jakaa sisäiseen- ja ulkoiseen kuljetukseen. Sisäinen kuljetus kattaa lähinnä yrityksen sisäiset toiminnot, kun ulkoinen kuljetus perustuu yleisten kuljetusvälineiden- ja väylien käyttämiseen. (Suomen Kuljetusopas.)

4.1 Kuljetukset Suomen näkökulmasta

Liikenne ja viestintäministeriö selvittää tietyin väliajoin logistiikkakustannuksia. Viimeisin toteutettu tutkimus eli logistiikkaselvitys on vuodelta 2006 (kuvio 12). Logistiikkaselvityksen mukaan teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset olivat 26,4 miljardia euroa (vuonna 2000: 17,8 miljardia euroa). Tutkimuksen mukaan logistiikkakustannukset Suomessa ovat keskimäärin 13 % yritysten liikevaihdosta, mitä voidaan pitää kansainvälisesti korkeahkona lukuna. Uusimmassa selvityksessä on edellisiin tutkimuksiin verrattuna kaksi uutta kustannusmuuttujaa, jotka poislukien logistiikkakustannusten osuus verrattuna edelliseen v. 2001 toteutettuun tutkimukseen (v. 2000: 10,2 % → v. 2005: 11,5 %), on hieman noussut. Tutkimuksen mukaan logistiikkakustannukset ovat suurissa yrityksissä pk-yrityksiä selkeästi pienempiä toimialasta riippumatta. Yleisesti voidaan todeta, että logistiikkakustannukset ovat Suomessa korkeammat verrattuna esimerkiksi kustannuksiin Keski-Euroopassa. (Logistiikkaselvitys 2006.)



KUVIO 12. Logistiikkakustannukset v. 2005 yhteensä 26,4 mrd euroa (Logistiikkaselvitys 2006)

Aikaisempaan vuoden 2001 selvitykseen verrattuna taulukon 1 mukaisesti voidaan huomida se seikka, että kuljetuskustannusten osuus on noussut (v. 2000: 4,5% → v. 2005: 5,0 %), kun kansainvälinen vertailuarvo on 3 – 5 % (Solakivi 2006).

TAULUKKO 1. Suhdelukuja aikaisempiin selvityksiin (Solakivi 2006)

Aineistovuosi	1990	1995	2001	2005	Kv. vertailu-arvo
Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset (v. 2006 kiintein hinnoin)	19,1	15,4	19,6	26,4	mrd.€
Logistiikkakustannusten osuus liikevaihdosta	11,0 %	10,3 %	10,2 %	11,5 %	OECD 7%-10%
Kuljetuskustannusten osuus liikevaihdosta	4,8 %	4,7 %	4,5 %	5,0 %	3%-5%
Logistiikkakustannukset suhteessa BKT:een	17-18%	14-15%	14-15%	17 %	



Logistiikkaselvitys 2006:n mukaan erityisesti suurten teollisuuden ja kaupan yritysten tärkein kehitystarve on läpinäkyvyyden lisääminen toimitusketjussa. Vertailukohtana voidaan mainita päivittäiskauppateollisuuden ERC, jonka tavoitteena keskittyen koko toimitusketjun hallintaan on sellaisten perinteisten kaupan esteiden poistaminen, jotka tuottavat ainoastaan hyvin vähän tai eivät lainkaan lisäarvoa kuluttajille (ERC Finland). Toimitusketjun tehokas johtaminen edellyttää logistiikkatoimintojen koodinointia raaka-aine lähteiltä loppukäyttäjille saakka. Jotta yhteistyöketjusta tulisi mahdollisimman tehokas, tarvitaan tiedonhallinnan lisäksi luottamuksellisen tiedon jakamista ketjun kumppaneiden välillä. Toimitusketjun läpinäkyvyyden toteutuminen onkin käytännössä varsin haasteellista. Ongelmana ei ole teknologioiden puute, vaan vaikeudet hyötyjen ja riskien jakamisessa yritysten välillä. (Logistiikkaselvitys 2006.)

Suomen Kuljetus ja Logistiikka (SKAL) ry:n mukaan maanteiden tavaraliikenteen kustannukset ovat karanneet vuodesta 2004 lähtien kaksin-kolminkertaiseksi yleiseen kuluttajahintojen kehitykseen verrattuna. Kustannusten nousu vuoden 2008 alussa on vuoden 2007 alun kustannustasoon verrattuna keskimäärin 9 % korkeampi ja perävaunuyhdistelmillä noin 10 %. Tästä voidaan selkeästi päätellä se, että kuljetuskustannusten nousu siirtynee nykyisen kilpailu- ja kannattavuustilanteen vallitessa nopeasti kuljetuspalveluiden hintoi-

hin. (Kuljetuskustannukset vähintään 10 % nousussa, 2008; Kuljetusyriitysten kannatavuus heikkenee, 2008.)

Nykyisessä tilanteessa, jossa kuljetuskustannukset ovat kasvaneet huomattavasti ja kasvavat luultavimmin myös tulevaisuudessa, kuljetusten taloudellisuuteen tähtäävien toimenpiteiden merkitys korostuu.

4.2 Kuljetusmuodon valinta

Kuljetusmuodon valitsemiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Kauppasopimuksessa sovitut toimitusehdot rajoittavat jo ensi vaiheessa mahdollisten kuljetusmuotojen käyttöä, myös muut kaupan ehdot, kuten remburssin sisältö voivat vaikuttaa merkittävästi kuljetusmuodon valintaan. Näin ollen on erittäin oleellista, että myyntihenkilöstöllä on riittävä perusosaaminen toimituslausekkeiden sisällöstä, tiedot toimituslausekkeiden eroista ja niiden soveltamisesta. Toimituslausekkeiden taloudellinen merkitys on suuri, koska vastuut ja velvollisuudet määräytyvät niiden mukaisesti. (ks. tarkemmin luku 5.)

Lähetykseen vaikuttavia tekijöitä ovat kuljetettava määrä (eräkkö), tavarän laatu- ja arvo sekä kuljetusetäisyys. Lähettäjän maantieteellinen sijainti on myös huomioitava kuljetusmuotoa valittaessa. Kuljetusmuotojen välillä eroja syntyy kapasiteetin, hinnan, luotettavuuden ja kuljetusnopeuden osalta. (Kuljetuspalvelujen ostaminen, 2007.)

4.3 Merikuljetukset

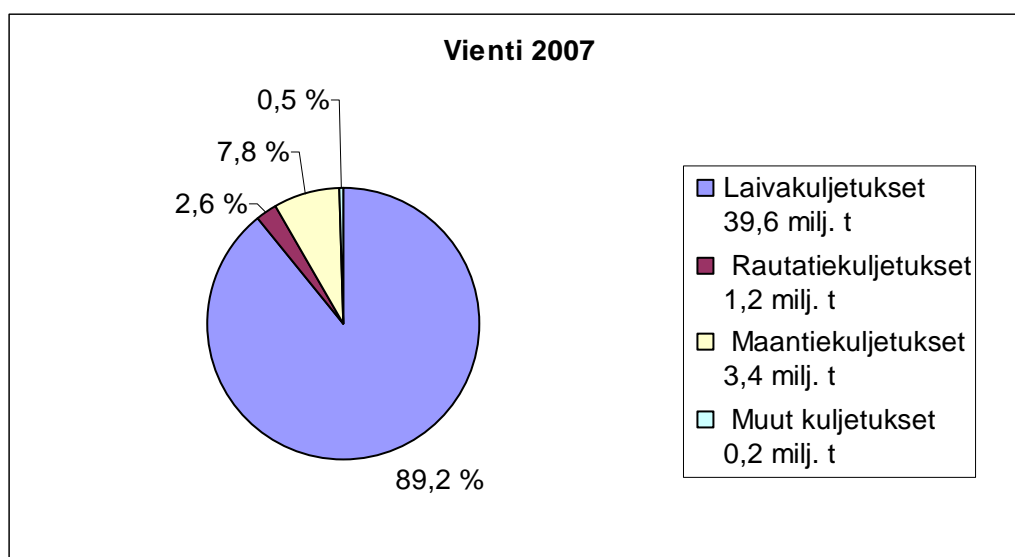
Merikuljetukset ovat olleet kautta aikojen yksi merkittävimmistä rahdin kuljetusmuodoista maailmassa, kuljettaessa suuria määriä pitkiä etäisyyksiä. Suurin osa kansainvälisistä kuljetuksista tapahtuu meritse. Viime vuosikymmenien aikana merikuljetusten osuus ulkomaan kuljetuksista on ollut noin 85 - 90 % ja merikuljetusten merkitys säilynee jatkossakin tärkeänä. (Hörkkö & Koskinen & Mattsson & Ollikainen & Reinikainen & Werdermann 2007, 325.)

Parhaiten merikuljetukset soveltuvat suurien kuljetusmäärien ja suurten yksikkötavaroiden kuljetuksiin ja erikoiskuljetuksiin. Kustannuksiltaan merikuljetukset ovat edullisia verrattuna muihin kuljetusmuotoihin. Merikuljetuksia käytettäessä on kuitenkin huomioitava,

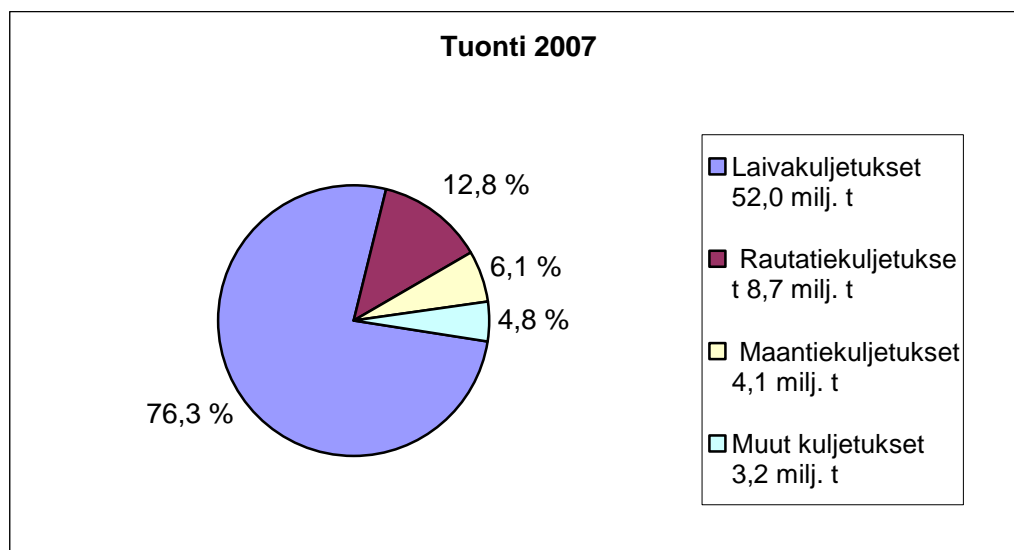
että kuljetusaika merikuljetuksissa on yleensä pitkä, merikuljetukset eivät siis sovellu kii-
reellisiin kuljetuksiin.

Energia- ja raaka-ainelähteet, teollinen tuotanto sekä globaali kulutus sijaitsevat globaalisti
eri puolilla maapalloa. Etäisyyksistä maailmankaupassa on muodostunut marginaalinen
käsite globalisoitumisen ja kuljetusten tehostumisen ansiosta, 95 % maailmankaupan ton-
nimääristä kuljetetaan meriteitse. (Karhunen & Pouri & Santala 2005, 214.)

Vuonna 2007 viennin merikuljetusten osuus oli 89,2 % ja tuonnin vastaavasti 76,3 % (ku-
vio 14 ja 15). Merikuljetusten osuus kaikkien kuljetusten kokonaismäärästä oli 81,4 %.
(Ulkomaankaupan kuljetukset tammi-joulukuussa 2007, 2008.) Vuonna 2007 Suomen sa-
tamista vientiin toimitettiin 770288 TEU:ta, tuonnin osuus oli vastaavasti 783881 TEU:ta.
(Ulkomaan meriliikenteen kuukausitilasto, 2008).



KUVIO 14. Ulkomaankaupan viennin kuljetukset vuonna 2007 kuljetusmuodoittain (Ul-
komaankaupan kuljetukset tammi-joulukuussa 2007, 2008)



KUVIO 15. Ulkomaankaupan tuonnin kuljetukset vuonna 2007 kuljetusmuodoittain (Ulkomaankaupan kuljetukset tammi-joulukuussa 2007, 2008)

Merikuljetukset jaetaan merilain mukaan kappaletavaran kuljetukseen (LCL, Less Than Container Load) ja rahtaukseen. Kauppamerenkulku jakaantuu linja-, hakurahti- ja sopimusliikenteeseen. (Pasanen 2005, 287).

Linjaliikennöinnin periaatteena on alusten liikennöinti ennalta ilmoitettujen (säännöllisten) aikataulujen mukaan ja tiettyjen satamien välillä, kappaletavarakuljetuksia hoidettaessa. Osa linjaliikenteestä lyhyillä linjoilla toimii jopa kellonaikojen mukaan, pidemmillä linjoilla aikataulut ovat enemmän viitteellisiä, kuten kerran viikossa, linjaan saattaa myös kuulua usein lastaus- ja purkusatamia, joihin kaikkiin ei matkan aikana poiketa. (Pasanen 2005, 287.)

Maailmanlaajuisessa konttiliikenteessä ja myös valtameriliikenteessä toimitaan nykyisin suurimmaksi osaksi päiväaikataulujen perusteella eli ”day-fixed” periaatteen mukaan. (Karhunen ym. 2005, 214.) Rahdit määräytyvät linjaliikenteessä voimassa olevien sopimusten mukaisesti. Rahdin määräytymisperusteita on useita ja ne voivat vaihdella huomattavasti eri linjoilla. Osa määräytymisperusteista kohdistuu itse lastiin, osaan taas vaikuttavat muut kuljetustapahtumaan liittyvät tekijät. Rahdin määräytymisperusteista on kerrottu tarkemmin liitteessä 1. (Hörkkö ym. 2007, 327.)

Suomen näkökulmasta katsottuna linjaliikenteen merkitys on olennainen, suurin osa viennin linjaliikenteestä suuntautuu Pohjois- ja Keski-Eurooppaan. Kaukoliikenteessä liiken-

nöivät syöttö- eli feeder-alukset, ro-ro- ja lolo-alukset, kuljettaen lastin Suomesta edelleen lastattavaksi suurempiin valtamerialuksiin valtamerisatamissa. Euroopan liikenteen suurimmat valtamerisatamat ovat Rotterdam, Hampuri ja Antwerpen. Maailman satamamista suurin konttiliikenteellä TEU määräisesti mitattuna on Singapore, seuraavina Kiinan satamat Hong Kong, Shanghai ja Shenzen (ks. liite 2.) (Worldportrankings 2006.) Suomen satamista suurimpia ovat suuruusjärjestyksessä Kotka, Helsinki ja Hamina. Oulun satama on suomen seitsemänneksi suurin satama mitattuna TEU määrillä (ks. liite 2.) (Ulkomaan meriliikenteen kuukausitilasto, 2008).

Hakurahtiliikenne voidaan määritellä tavaroiden kuljettamiseksi satunnaisesti eri satamien välillä ilman säännönmukaista aikataulua. Suurin osa maailman kauppalaivastosta liikennöi hakurahtiliikenteessä, kuljettaen viljaa-, öljyä-, hiiltä- ja lannoitteita. Hakurahtiliikenteen rahdit määrittyvät markkinatilanteen mukaan ja vaihtelevat näin ollen kysynnän ja tarjonnan mukaan. (Hörkkö ym. 2007, 327.)

Sopimusliikenteellä tarkoitetaan koko aluksen vuokraamista yhden lastinantajan suurien tavaravolyymien kuljettamista varten, käytännössä Suomen näkökulmasta sopimusliikennettä harjoittavat esimerkiksi metsäteollisuuden yritykset. Globaalisti sopimusliikenteessä kuljetetaan autoja, hiiltä ym. Sopimusliikenne on suljettua liikennettä ja näin ollen liikenne ei ole avoin muille, kuin sopimuksen tehneelle lastinantajalle tai laivaajalle. (Hörkkö ym. 2005, 328.)

Hyvänä esimerkkinä kuljetusmuotojen välisestä yhteistyöstä voidaan mainita Suomen matkustaja- ja tavaraliikenteen yhdistäminen Itämeren matkustaja-autolauttaliikenteeseen ja junalauttaliikenteeseen. Suomesta on esimerkiksi junalauttalinjat Travemüнден ja Tukholmaan (Hörkkö ym. 2007, 327.)

Kuljetusyksikköinä meriliikenteessä käytetään kontteja, yleisin konttityyppi on kansainvälisen standardisoimisjärjestön (ISO) määrittelemä ja luokittelema ISO-kontti. ISO-kontit ovat maailmanlaajuisesti käytetyimpiä ja suuresta joukkotuotannosta johtuen kuljetusyksikköinä yksikköhinnaltaan edullisimpia. (ks. liite 3.)

4.4 Maantiekuljetukset

Maantiekuljetukset ovat suurin ja tärkein kuljetusmuoto perustuen palveluiden laajaan ulottumiseen, kuljetuksen nopeuteen ja joustavuuteen sekä kustannustehokkuuteen. Maantiekuljetukset ovatkin yleensä lähes poikkeuksetta yksi osa kuljetusketjua, riippumatta siitä, miten runkokuljetukset hoidetaan (lentokuljetus, merikuljetus tai rautatiekuljetus). Nykyiset maantiekuljetukset ovat kovien haasteiden edessä, sillä ympäristönäkökohdat tiukentuvien pakokaasu- ja melupäästörajoitusten muodossa nousevat yhä tärkeämpään rooliin. Maantiekuljetusten haittapuolia ovat niiden aiheuttamat päästöt ja melu, joita ruuhkautuminen paikoin lisää. Ruuhkat vaikuttavat myös kuljetuskustannuksiin ja aikatauluihin. Euroopan unionilla on keskeinen rooli päätöksentekijänä, päätöksillä on vaikutuksia koko logistiikka- ja kuljetuspalveluiden tulevaisuuden kehittymiseen. (Hörkkö ym. 2007, 346.)

Pohjoismaat ovat ulkomaanliikenteen tärkein kohdealue, Ruotsin ollessa suurin kohdemaana. Pohjoismaissa täysperävaunuyhdistelmät ovat tärkein kuljetuskalusto, vastaavasti kuljetukset mannermaalle ja Iso-Britanniaan tapahtuvat valtaosin perustuen irtoperävaunuihin (ks. liite 3.). Keski-Euroopan kohdemaista tärkein on Saksa. Autokuljetukset Venäjälle ovat myös kasvussa, etenkin suuren transitokuljetusten määrän ansiosta. (Hörkkö ym. 2007, 327.)

Maantiekuljetukset voidaan jakaa linjaliikenteeseen ja tilausliikenteeseen. Linjaliikenteellä tarkoitetaan kahden paikkakunnan tavaraterminaalin välistä säännöllistä ja aikataulun mukaista liikennettä, käytännössä se tarkoittaa kappaletavaraliikennettä. Tilausliikenteellä vastaavasti tarkoitetaan asiakkaan tilaamaa ovelta-ovelle (door-door)-kuljetusta, jossa asiakas määrittelee lähtö- ja määräpaikkakunnat. Tällöin kuormat ovat yleensä suurempia aina täysiin autokuormiin asti. Rahdin määrätymisperusteista maantiekuljetuksissa on kerrottu tarkemmin liitteessä 4. (Hörkkö ym. 2007, 346.)

Maantiekuljetusten kehittymiselle on ollut olennaista Suomen liittyminen CMR-yleissopimukseen vuonna 1973. CMR-sopimus on Euroopassa ja myös Euroopan ulkopuolella laajasti levinnyt maantiekuljetuksia koskeva sopimus. CMR-konventio on osa vuonna 1979 säädettyä tiekuljetussopimuslakia (TKSL), jonka säännökset ovat joitain poikkeuksia lukuun ottamatta ovat pakottavia. Lakia sovelletaan kotimaisiin kuljetuksiin ja kansainvälisiin kuljetuksiin Suomen ja muiden valtioiden välillä, jos toinen valtioista on CMR-sopimuksen osapuoli. Säännösten perimmäinen tarkoitus on antaa vähimmäissuojaa kulje-

tusasiakkaille. CMR-yleissopimus on pakottavaa lakia, näin ollen se ei ole pakottavaa vain kuljetusasiakkaan eduksi, vaan myös hänen vahingokseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että rahdinkuljettaja ja asiakas eivät voi keskenään sopia paremmista kuljetusehdoista, kuin mitä CMR:n soveltamisen kautta on mahdollisuus. Kuljetusehdoissa on mahdollista sopia vain lain ulkopuolisista kysymyksistä. (Hörkkö ym. 2005, 346 - 347; Pasanen 2005, 316.)

4.5 Lentokuljetukset

Lentokuljetus sopii kuljetusmuodoksi, kun lyhyt kuljetusaika ja luotettavuus ovat tärkeitä valintakriteereitä. Logistisesti ajateltuna ei ole perusteltua käyttää lentokuljetuksia vain nopeuden takia, sen vuoksi tavarahan perusedellytyksinä lentokuljetuksissa voidaan pitää seuraavia:

- Tavarahan arvo painoon verrattuna on suhteellisen korkea.
- Tavara on luonteeltaan nopeasti tai herkästi pilaantuvaa.
- Tuotteen arvon säilyttämisen kannalta ajankohtaisuuden säilyminen on merkittävää.
- Tavarahan kuljettamiseen muilla kuljetusmuodoilla vaaditaan useita eri kuljetusmuotoja ja siirtokäsittelyjä, jotka lisäävät riskiä ja kustannuksia.

(Hörkkö ym. 2007, 360.)

Lentokoneiden rahtitilat ja kantavuus asettavat rajoituksia lentokuljetuksille, samoin kuljetustyksiköiden yhteensopivuus muiden kuljetusmuotojen kanssa on rajoitettua. Lentorahdissa käytetään yleisesti erimuotoisia suuryksiköitä eli erimuotoisia kontteja ja paletteja tilavuudeltaan 3,5 m³ - 11,5 m³, maksimipainoltaan 1 134 – 6 033 kg. Konetyypistä riippuen rahtikapasiteetti vaihtelee merkittävästi, esimerkiksi rahdin kuljettamiseen hyvin soveltuvan Boeing MD-11-koneen rahtikapasiteetti on maksimissaan 85 m³ ja 28 800 kg ja Airbus A321:n 18 m³ ja 5 000 kg. (Hörkkö 2005, 360 – 367; Kuljetuskalusto.)

Kansainvälisellä tasolla turvallisuusriskit ja niiden kontrollointitarpeet ovat vaikuttaneet merkittävästi lentorahdin käsittelyyn ja yleisesti lentorahdille asetettuihin vaatimuksiin. Lisääntyneet kontrollit ja tarkastukset ovat hidastaneet tavaroiden käsittelyä ja vastaavasti lisänneet lentorahdin kustannuksia, rahtikustannusten määräytymisperusteet lentoliikenteessä on selvitetty tarkemmin liitteessä 5. (Hörkkö ym. 2007, 321.)

Lentokuljetusten osuus ulkomaankaupan kuljetussuoritteista kilomääräisesti mitattuna on erittäin pieni, viennissä osuus alle 0,14 % ja tuonnissa alle 0,06 %. Lentokuljetusten osuus vientikuljetusten arvosta on kuitenkin huomattavasti korkeampi; noin 14 %. (Ulkomaankaupan kuljetukset tammi-joulukuussa 2007, 2008.)

Kansainvälinen lentokuljetusliitto IATA toimii ilmailualan yritysten keskusjärjestönä. IATA vaikuttaa voimakkaasti lentorahdin kehittymiseen, kuljetusmaksujen, kuljetusehtojen ja lentoasiakirjojen standardointiin, sekä aikataulujen ja lentoreittien suunnitteluun. IATA on laatinut alalla noudatettavat yleiset toimitusehdot, pyrkimyksenä yhdenmukaistaa yritysten välisiä toimintoja. (Pasanen 2005, 321; Hörkkö ym. 2005, 360).

Lentokuljetusten lainsäädännöstä Suomessa on voimassa kaksi lentokuljetuksia säätelevää lakia: ilmakuljetussopimuslaki (IKSL) ja ilmakuljetuslaki (IKL). Lisäksi sovelletaan IKSL:n ja IKL:n taustalla Varsovan, Varsovan-Haagin ja Varsovan-Montrealin yleissopimuksia. Säännökset koskevat lentoliikenneyritysten tai muun suorittamaa vastikkeellista kuljetusta. (Pasanen 2005, 321).

4.6 Rahdinkuljettajan vastuu

Kuljetuslainsäädännölle on ominaista rahdinkuljettajan ankara vastuu. Kuljetuslainsäädäntö perustuu käänteiseen todistustaakkaan, eli rahdinkuljettajan on todistettava vahinkotapaüksessa, ettei hän ole vastuussa vahingosta. Normaalisti vahingonkorvausvelvollisuus perustuu siihen, että vahinkoa kärsineen tulee osoittaa, kuka vahingon on aiheuttanut. (Pasanen 2005, 285.)

Kuljetuspalveluita hankkivien asiakkaiden ja eri tahojen on siis syytä tiedostaa, miten ongelmatilanteissa tulee menetellä; vahinkoasioiden käsittelyyn liittyy merkittäviä aikataulu- rajoituksia ja reklamaatioprosessin hallinta on olennainen osa hankintaprosessia.

Rahdinkuljettajalla on määrätty vastuu tavarasta kuljetuksen aikana, mutta vastuu ei välttämättä ole riittävä tavaranomistajan suojaamiseksi. Rahdinkuljettajan vastuu muodostuu lakien, asetusten ja kansainvälisten sopimusten kautta määritellysti eri tavoin eri kuljetusmuodoissa. Rahdinkuljettajan vastuu on aina rajattu vastuunrajoituksiin ja enimmäiskor-

vausmääriin perustuen. Liitteessä 6 on esitetty tarkemmin rahdinkuljettajan vastuut. (Hörkkö ym. 2005, 446.)

Vastuiden korostaminen ja niiden tärkeys on huolitsijan, rahdinkuljettajan ja kaupan eri osapuolien (myyjä, ostaja, alihankkija) kannalta yksi peruskysymyksistä, jotka liittyvät olennaisesti käytettäviin toimitusehtoihin sekä kuljetusvakuutuksiin.

Mikäli rahdinkuljettajan katsotaan vapautuvan vastuusta ko. kuljetusmuodon vastuumääräysten perusteella, jää koko vahingon määrä kannettavaksi toimitusehtojen mukaisesti joko ostajalle tai myyjälle. Toimituslausekkeet määräävät aina vaaranvastuun siirtymisen kaupan osapuolelta toiselle. Vaaranvastuun siirryttyä myyjä ei ole velvollinen korvaamaan sattunutta vahinkoa rahalla tai korvaavalla tuotteella. (Hörkkö ym. 2005, 446.)

5 KANSAINVÄLISEN KAUPAN TOIMITUSLAUSEKKEET

Kansainvälisen kaupan merkityksen lisääntymisen myötä on muodostunut tarve luoda kaikille yhteiset tavat ja tottumukset: kauppatavat eli unassit, tarkemmin sanottuna kansainvälisen kaupan toimituslausekkeet. Voidaankin todeta, että tapanormit tai kauppatavat ovat erittäin merkittävä osa kansainvälistä kauppaa ja usein niitä käytetään myös oikeusnormien tapaan, kun niitä koskevaa (pakottavaa) lainsäädäntöä ei ole olemassa. (Pasanen 2005, 250).

Tavaroiden kuljettaminen maasta toiseen sisältää monia riskitekijöitä. Tavarat voivat kadota tai vaurioitua, toimitus viivästyä tai jäädä kokonaan tapahtumatta toisen osapuolen tulkitessa väärin velvoitteensa kaupan toteutumiseksi. Vaikka osapuolet toimivat huolellisesti, voi velvotteista, riskeistä tai kustannusten jaosta syntyä kiistaa, koska kauppatavat vaihtelevat maakohtaisesti. (Hörkkö ym. 2007, 428.)

Toimituslausekkeet määrittelevät kaupan osapuolten, myyjän ja ostajan välillä: toimintavelvollisuudet (toimintavastuu), vahingonvaaran siirtymisen myyjältä ostajalle (tavaravastuu), maksuvelvollisuudet (kustannusvastuu). Käytännössä toimituslauseke on sana- tai kirjainyhdistelmä, jota käyttämällä voidaan myyjän ja ostajan välillä voidaan yksinkertai-

sesti sopia tietyistä kauppasopimuksen kohdista, joutumatta toistamaan kaikkea niiden sisältöä sopimuksissa ja asiakirjoissa. Toimituslausekkeet eivät sinänsä koske myyjän ja ostajan lisäksi kolmatta osapuolta. Suhteesta kuljetuksen suorittajaan määrää kuljetussopimus. (Hörkkö ym. 2007, 428; Pasanen 2005, 250).

Kauppan molempien osapuolten on syytä tuntea toimituslausekkeiden sisältö ja merkitys. Eri maiden tulkinnat toimituslausekkeiden sisällöstä voivat poiketa merkittävästi, näin ollen on syytä varmistua siitä, että toimituslausekkeen rakenne on yksiselitteinen ja täydellinen perustuen yleisiin toimitustapalausekkeisiin. Tulkintasääntökokoelma on syytä merkitä täydellisenä kaikkiin kauppaa koskeviin asiakirjoihin (esimerkiksi FCA Oulu Finland Incoterms 2000), mikäli kauppasopimusta ei jostain syystä laadita, on toimituslausekkeesta syytä olla merkintä asiakirjassa, joka muodostuu sitoumukseksi myyjän ja ostajan välillä.

Incoterms-kokoelman lisäksi kansainvälisessä kaupassa on käytössä muitakin toimituslausekekokoelmia, esimerkiksi COMBITERMS 2000, RAFTD (AMERICAN FOREIGN TRADE DEFINITIONS) 1941 ja FINNTERMS 2001. Niiden käyttö perustuu paikalliseen tai kuljetusmuotoon sidottuun historiaan. Incoterms 2000 on maailmankaupan tunnetuin, laajimmalle levinnein ja käytetyin kokoelma, näin ollen on perusteltua soveltaa kaikessa kansainvälisessä kaupassa Incoterms 2000 -kokoelmaa. (Pehkonen 2005, 251). Incoterms 2000 lausekkeiden hyvä puoli on niiden soveltuvuus myös kotimaan kauppaan huolimatta Finnterms 2001 -lausekkeista, jotka ovat osin yhteneviä Incoterms 2000 -lausekkeiden kanssa (Incoterms 2000, 7).

Incoterms (International Commercial TERMS) julkaisemisesta vastaa kansainvälinen kauppakamari (ICC), joka julkaisi jo vuonna 1936 ensimmäisen kansainvälisen sääntökokoelman. Incoterms kokoelmaa on uusittu ja täydennetty vuosina 1953, 1967, 1976, 1980, 1990 ja uusin kokoelma on vuodelta 2000. (Incoterms 2000, 6).

Incotermsin mukaisesti myyjän velvollisuuksia on asettaa tavara ostajan käytettäväksi, luovuttaa se kuljetettavaksi tai toimittaa se määränpäässä ostajalle. Kaikkien lausekkeiden kannalta myyjän velvollisuutena on toimittaa kauppasopimuksen mukainen kauppalasku. Ostajan kannalta oikeellinen kauppalasku joka täyttää sille asetetut tuontimaan muotovaatimukset on olennaista sujuvan tullauksen mahdollistamiseksi. (Pasanen 2005, 258).

Vaikka Incoterms -lausekkeet ovat olennainen osa kauppasopimusta, on huomioitavaa, että monia muita sopimusongelmia ei käsitellä ollenkaan, esimerkiksi tavaran omistuksen siirtyminen, muut omaisuuteen kohdistuvat oikeudet, sopimusrikkomukset seurauksineen ja muut mahdolliset vastuusta vapautumiset. Incotermsin avulla ei ole mahdollista korvata yksilöllistä sopimista tai kauppasopimuksen täydentämistä vakioehdoilla, myöskään sopimusrikkomuksen seurauksia eikä vastuunrajoituksia käsitellä. (Incoterms 2000, 7).

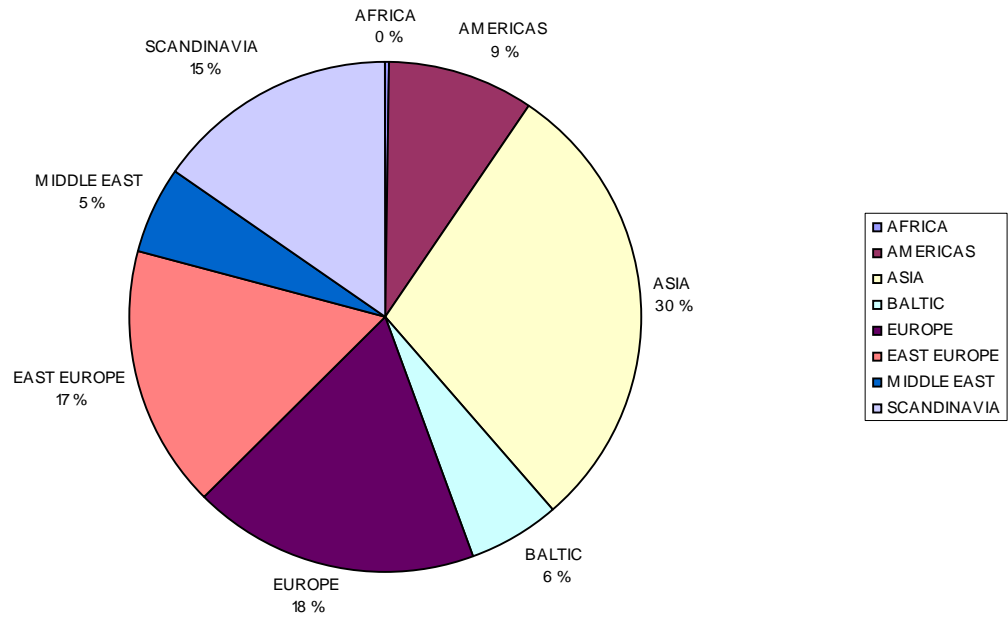
Toimituslausekkeitä on yhteensä 13, ja ne on jaettu kustannuksien ja vastuun jakautumisen mukaan neljään eri ryhmään: E-, F-, C- ja D-ryhmään. Liitteessä 7 on kuvattuna lausekkeiden ryhmittely eri kategorioiden mukaan.

Incoterms 2000 -lausekkeiden mukaan määräytyy myös rahdinmaksaja. Ostaja voi vaikuttaa rahdin maksajana kuljetusmuotoon toimituslausekkeissa EXW, FCA, FAS, FOB, DAF, ja ostajalla on mahdollisuus valita rahdinkuljettaja parhaaksi katsomistaan vaihtoehdoista. CFR-, CIF-, CPT-, DAF-, DES-, DEQ-, DDU- ja DDP-lausekkeitä käytettäessä myyjä voi vaikuttaa rahdinmaksajana kuljetusmuodon valintaan. (Hörkkö ym. 2007, 428). Myyjän ja ostajan väliset velvollisuudet on tarkemmin eriteltynä liitteessä 7 ja toimituslausekkeiden käyttö eri kuljetusmuodoissa liitteessä 8.

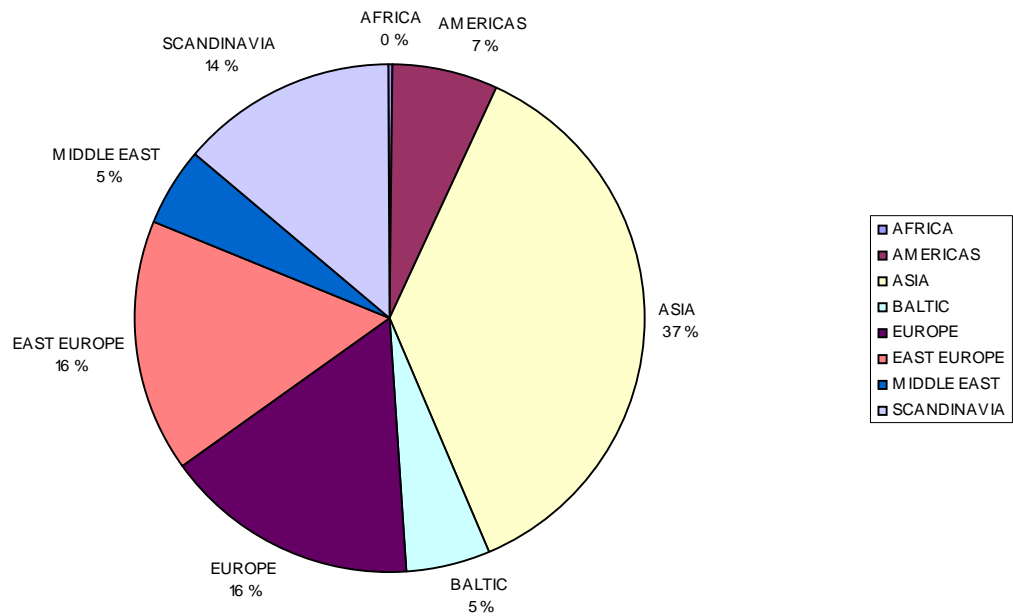
6 MOBILE NETWORKS -DIVISIOONAN KULJETUSPALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN

6.1 Markkina-alueet

Vuonna 2007 Mobile Network Cable -divisioonan Oulun tehtaalta lähetettiin noin 3 300 toimitusta, joista yli 92 % meni vientiin – tähän lukuun sisältyvät myös varastonsiirrot divisioonan omiin varastoihin maailmalla. Eurooppa on merkittävin markkina-alue niin eurokuin tonnimääräisestikin mitattuna (kuvio 16 ja 17). Suurimpina vientikohteina tonnimääräisesti mitattuna ovat suuruusjärjestyksessä Singapore, Ruotsi, Baltian maat, Puola ja Hollanti. Suurin osa eli noin 85 % Kauko-idän vienneistä on varastosiiroja jakelukeskukseen Singaporessa, josta tuotteet toimitetaan edelleen Kauko-idän asiakkaille.

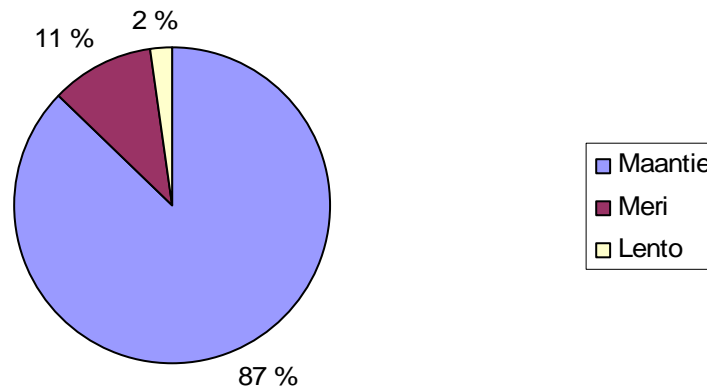


KUVIO 16. Myynti Suomesta maittain 2007 tavaroiden arvon perusteella (EUR)



KUVIO 17. Toimitukset Suomesta maittain 2007 tavaroiden painon perusteella (kg)

Viennistä merikuljetusten osuus oli noin 3 900 tonnia, joka vastasi 324:ää 40 jalan konttia ja 15:tä 20 jalan konttia. Rekkakuljetusten osuus oli noin 6 400 tonnia, joka jakaantui kuljetettavan painon ja tilavuuden mukaan täysiin yksiköihin (32 %), osakuormiin (58 %) ja kappaletavaralähetysiin (10 %). Toimitusmääriin suhteutettuna vientikuljetukset eri kuljetusmuodoittain jakaantuivat kuvion 18 mukaisesti.

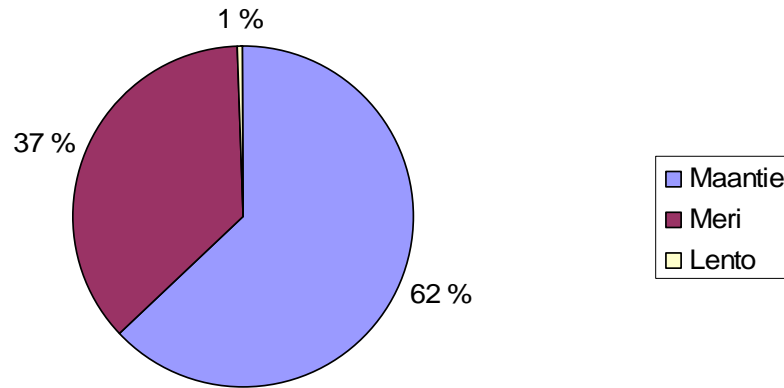


KUVIO 18. Vientikuljetusten jakaantuminen kuljetusmuodoittain

Kuviosta 18 voidaan päätellä, että maakuljetukset ovat käytetyistä kuljetusmuodoista selvästi merkittävin kuljetusmuoto. Merikuljetuksia käytetään luonnollisesti silloin, kun maakuljetuksen käyttäminen maantieteellisen etäisyyden vuoksi ei ole mahdollista. Suurimmat merikuljetusten volyymit vuoden 2007 aikana syntyivät varastonsiirroista Singaporen jakelukeskukseemme sekä toimituksista asiakkaillemme Lähi-Idässä, Pohjois- ja Väli-Amerikassa. Lentokuljetuksien pientä osuutta selittää tuotteidemme tarvitsema suuri tilavuus suhteessa kuljetettavan tavaran arvoon. Lisäksi kelojen kuljettamista lentorahtina rajoittaa lentokaluston rahtikapasiteetti, sillä useimmiten kollokorkeus on yli 150 cm, joka rajoittaa saatavilla olevia vaihtoehtoja.

Vuonna 2007 tuonti oli yhteensä noin 2 100 tonnia, josta merikuljetusten osuus oli noin 37 % ja rekkakuljetusten osuus noin 62 %. Tuontitoimituksia oli lukumääräisesti noin 250 toimitusta vuoden 2007 aikana ja tärkeimpiä tuontimaita olivat Kiina, Itävalta ja Saksa. Tuontitoimituksien keskimääräinen eräkokoko oli noin 12 tonnia. Suurin osa tuontitoimituksista oli täysiä kontteja ja trailerikuljetuksia, jotka sisälsivät tuotannon raaka-aineita, kuten kupariputkia ja kuparinauhaa sekä muoveja.

Toimitusmääriin suhteutettuna tuontikuljetukset eri kuljetusmuodoittain jakaantuivat kuvion 19 mukaisesti.

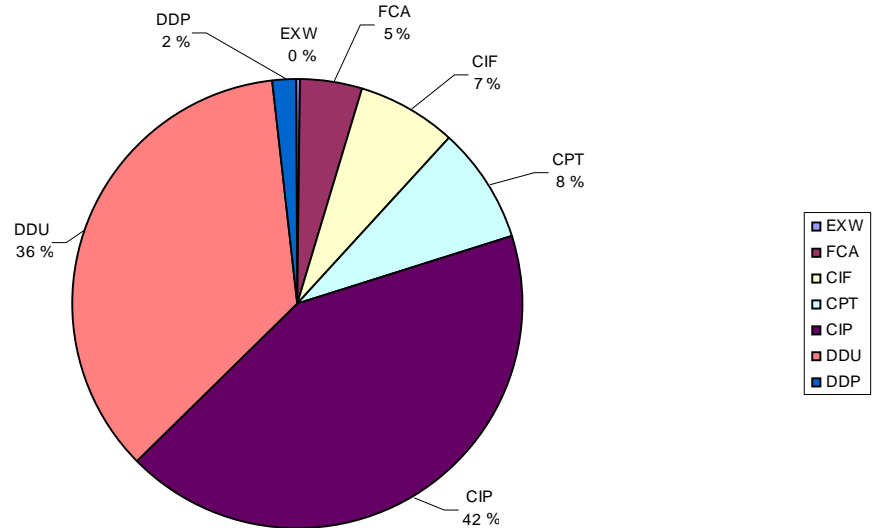


KUVIO 19. Tuontikuljetusten jakaantuminen kuljetusmuodoittain

6.2 Toimitusehtojen käyttäminen ulkomaankaupan kuljetuksissa

Mobile Networks -divisioonan noin 3 300 toimituksesta vuonna 2007 noin 92 % tehtiin Incoterms-lausekkeilla ja loput n. 8 % Finnterms-lausekkeilla, joita käytetään kotimaan-kaupassa. Kuviossa 20 on määritelty toimituslausekeryhmien käytön jakautuminen vuonna 2007. Incotermsin yleisimmin käytetty lauseke on CIP (kuljetus ja vakuutus maksettuna nimettyyn määräpaikkaan), jolla on 42 %:n osuus kaikista toimituksista. Seuraavaksi yleisin on DDU (toimitettuna tullattuna nimetyssä määräpaikassa), jolla on 36 %:n osuus kaikista toimituksista. Toimituslausekkeitä FAS, FOB, CFR, DAF, DES ja DEQ ei käytetty ollenkaan vuoden 2007 aikana.

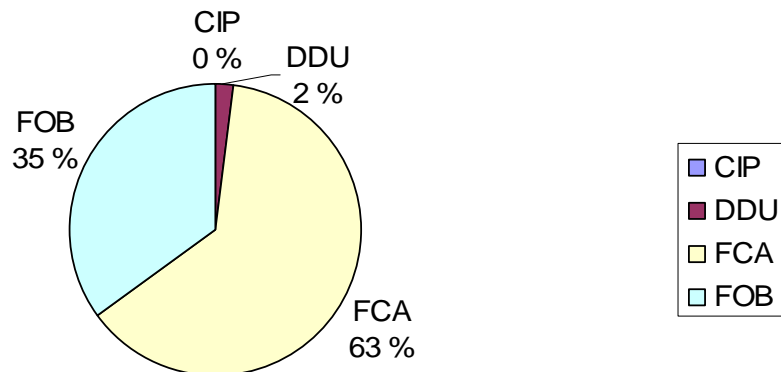
Kuvioiden 19 ja 20 perusteella voidaan päätellä se, että selvästi divisioonamme rooli kuljetuspalveluiden hankinnoissa on toimia aktiivisena osapuolena ja hallita itse kuljetuksia. Kun hallinta on yrityksen omilla käsissä, on yrityksen omilla ratkaisuilla mahdollista vaikuttaa kuljetustapaan, kuljetusreittiin ja kuljetusnopeuteen. Lisäksi kustannuksien seuraminen on paremmin mahdollista, kun tiedetään, mitä maksetaan.



KUVIO 20. Toimituslausekkeiden käyttö vuoden 2007 vientitoimituksissa

Toimitusehtojen EXW ja FCA yhteenlaskettu osuus kaikista vientitoimituksista on noin 5 %. Mainituilla toimituslausekkeilla toteutuneista toimituksista suurin osa suuntautui Venäjälle ja Hollantiin.

Hankinnoissa toimituslausekkeiden käyttö jakaantui alla olevan kuvion 21 mukaisesti, josta voidaan myös päätellä se, että tuonnissa yleisimmin käytetyt toimituslausekkeet ovat FCA ja FOB, joiden mukaisesti vastaamme itse rahdin järjestämisestä. Muiden toimituslausekkeiden käyttö oli erittäin vähäistä.

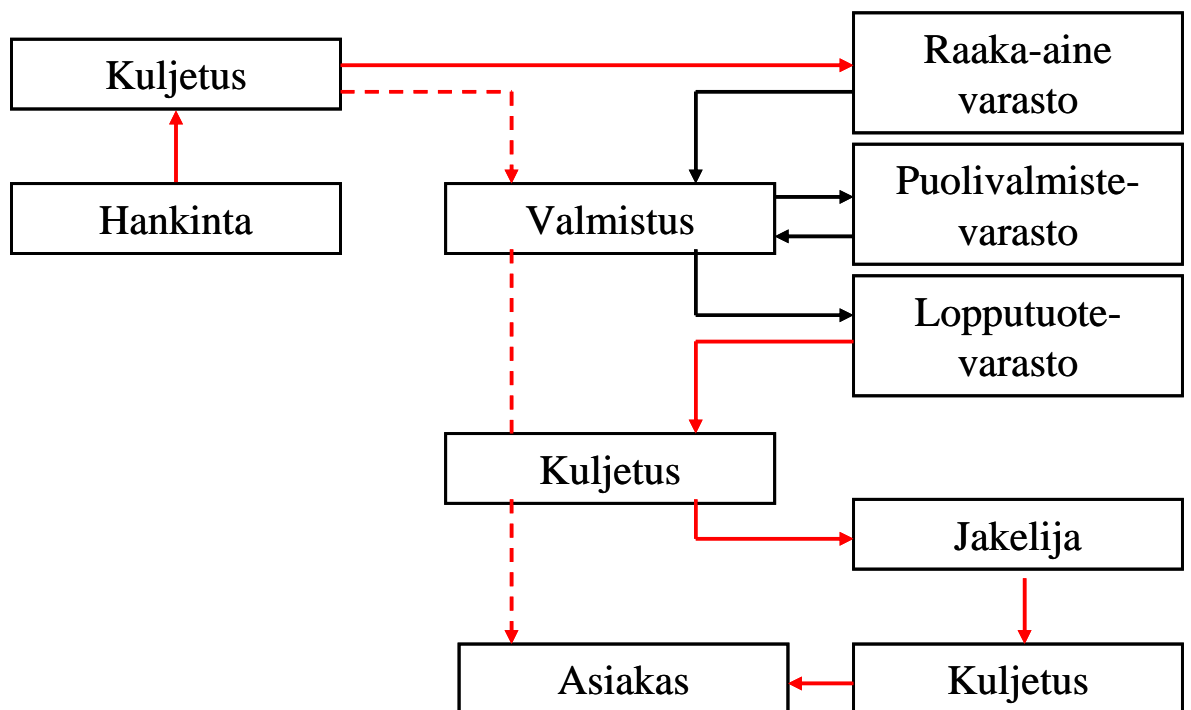


KUVIO 21. Toimituslausekkeiden käyttö vuoden 2007 tuontitoimituksissa

6.3 Kuljetukset divisioonan näkökulmasta

Kuljetuskustannukset koostuvat tuotantopanosten eli raaka-aineiden ja valmiiden tuotteiden kuljetuskustannuksista tuotannosta joko suoraan asiakkaille tai kuljetuksista jakelijoille (ks. kuvio 22). Materiaalivirran hallinnassa kuljetuksilla on erittäin keskeinen rooli. Informaation läpikyvyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä tekijöistä ja sitä kautta ainakin osa aikaan liittyvistä epävarmuustekijöistä voidaan sulkea pois. Koko kuljetusketjun onnistumisessa on olennaista se, että kaikkien yhteistyökumppanien tehokkuudella on merkitystä koko prosessin onnistumisen kannalta.

Kuljetettavat tuotteemme (kaapelikelat) eivät tarvitse erikoiskuljetusyksiköitä, vaan ne voidaan kuljettaa hyödyntäen normaaleja kuljetusyksiköitä ja kuljetusreittejä. Kuitenkin tietyissä maissa maakohtaiset rajoitukset, esim. painorajoitukset ja ajokiellot, on huomioitava.



KUVIO 22. Kuljetukset divisioonan materiaavirran osana

Kun puhutaan kuljetuskustannuksista, tarkoitetaan niillä yrityksen itse rahdinkuljettajalle maksamaa hintaa yrityksissä, jotka eivät itse hoida kuljetuksia. Toinen termi liittyen kuljetamiseen on rahtiarvo, sillä tarkoitetaan kuljettamisen koko kustannusta pisteestä A piste-

seen B. Rahtiarvon jakautuminen määräytyy myyjän ja ostajan kesken kauppasopimuksessa sovitun toimituslausekkeen perusteella. Olennaista olisi siis tietää ainakin suunnilleen myös se rahtiarvon osa, jonka kauppakumppanit itse maksavat. (Sakki, 2003, 58.)

Kuljetuskustannusten seurantaan on yrityksessämme kehitetty uusi toiminnanohjausjärjestelmään integroitu raportointi. Raporttipohjan avulla pystytään laskemaan asiakkaiden tilaus, toimitus ja toimitusrivikohtaiset kuljetuskustannukset. Kuljetuskustannusten seurannan edellytyksenä ovat toiminnanohjausjärjestelmään ennalta syötetyt standardimuotoiset rahtihinnastot, joiden pohjalta kaikki toimitukset on mahdollista hinnoitella jo lähetysvaiheessa.

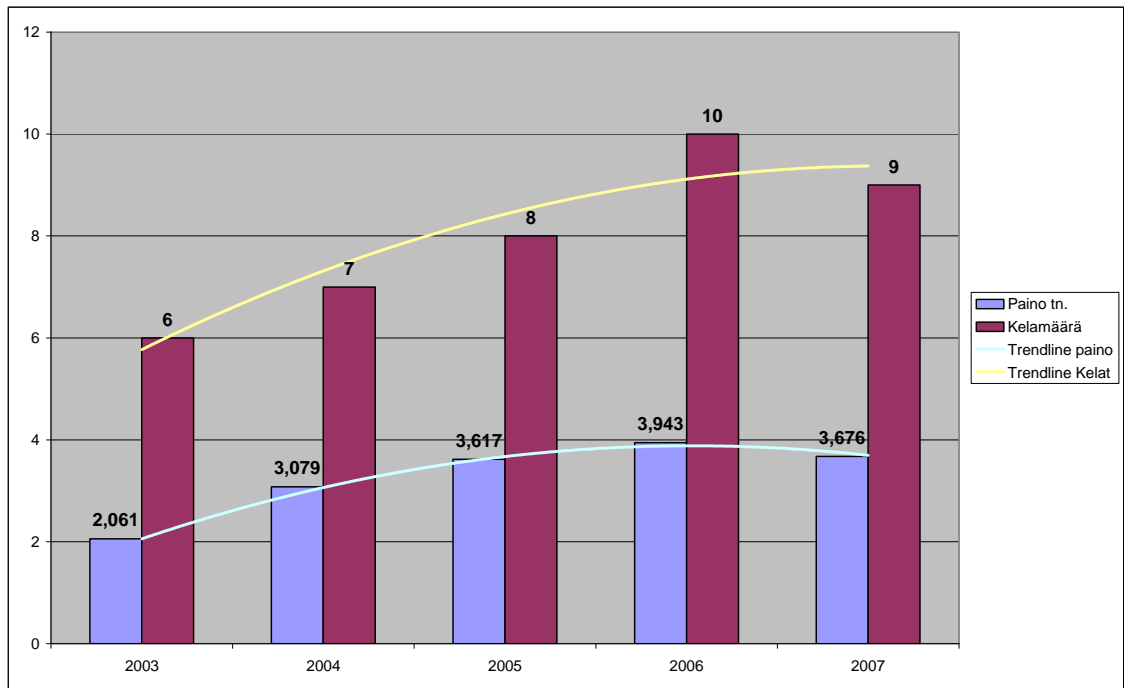
Aluksi tarkoituksena oli selvittää kuljetuskustannusten kokonaiskustannukset suhteessa liikevaihtoon ja lisäksi tarkemmalla tasolla selvittää maa- ja asiakaskohtaiset kuljetuskustannukset.

Kuljetuskustannusten osuus myynnistä keskimäärin voidaan laskea seuraavasti:

Kuljetusten rahtiarvo myyntihinnassa vuodessa =
vuoden rahtikustannukset / koko vuoden liikevaihto.

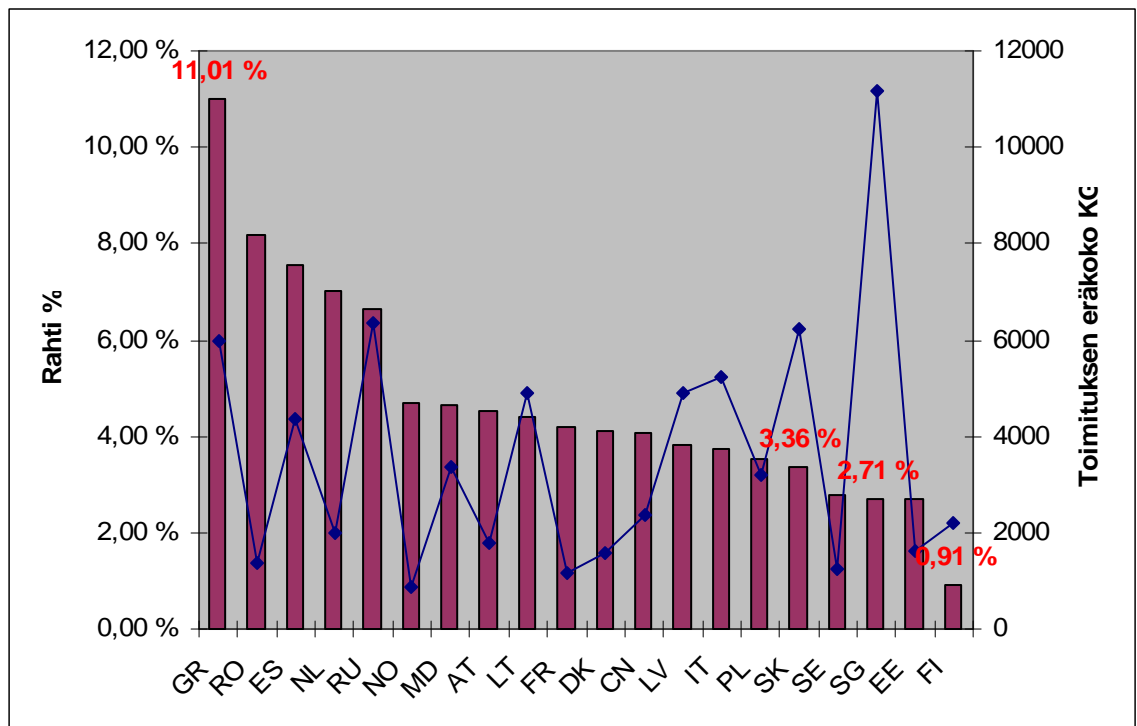
Yrityksessämme kuljetuskustannukset vuonna 2007 olivat keskimäärin 5,0 %. LVM:n logistiikkaselvityksen 2006 tuloksien mukaisesti rahtikustannukset olivat tutkituissa yrityksissä vuonna 2005 keskimäärin juuri 5,0 % - vertailuajankohdan huomioiden, tästä voidaan päätellä, että nykyiset kuljetuskustannuksemme ovat vähintäänkin keskimääräisellä tasolla.

Kuljetuskustannusanalyysin tuloksien mukaan voidaan todeta se, että Euroopassa eri markkina-alueilla rahdin osuus suhteessa liikevaihtoon voi olla huomattavankin korkea. Toimitusten keskimääräinen eräkoossa vaikuttaa hintoihin, lähtökohtaisesti suurempien eräkojien kautta yksikkökustannus pienenee. Eräkojien kasvattaminen onkin ollut tavoitteena ja vuoteen 2007 asti toimitusten eräkoossa kasvoi vuosittain. Kuitenkin vuonna 2007 eräkoossa ja keskimääräinen toimituserän arvo alenivat molemmat. Muutos ei ollut suuri, mutta mikäli trendi jatkuu samansuuntaisena, on sillä selkeitä vaikutuksia logistiikkakustannuksiin, ei pelkästään kuljetusten, vaan myös tapahtumamäärien kasvun myötä käsittelykustannuksiin, jotka vastaavasti kasvavat tapahtumamäärien kasvaessa.



KUVIO 23. Kaikkien toimitusten keskimääräinen eräkoko ja toimitettu määrä vuosina 2003 – 2007

Kuviossa 23 toimituserän keskimääräinen eräkoko on laskettu jakamalla kuljetetun tavarain paino (kg) lähetysten lukumäärällä (kpl). Kreikka on hyvä esimerkki markkina-alueesta, joka on varsin etäällä Suomesta ja näin ollen kuljetusmatka maanteitse muodostuu erittäin pitkäksi (rahtikustannukset yli 11 %, vaikka keskimääräinen eräkoko oli n. 6 tonnia). Vastaavasti Keski-Euroopan kohteista esimerkiksi Slovakian (rahtikustannukset 4,6 %, kun keskimääräinen eräkoko on noin 6,2 tonnia) (kuvio 24).



KUVIO 24. Toimitusten rahtikustannukset ja keskimääräinen eräkoko vuonna 2007

Kuvion 24 mukaisesti kuljetuksen rahtiarvo myyntihinnassa maatasolla on laskettu = rahtiarvo / liikevaihto. Vastaavasti toimituserän keskikoko maatasolla on laskettu = kuljetetun tavaran paino (kg) / lähetysten lukumäärä (kpl).

Lähimarkkinoilla rahtikustannusten osuus on selvästi alhaisempi Keski-Eurooppaan verrattuna. Huomioitavaa on, että vaikka toimitusten eräkoko lähimarkkinoiden kuljetuksissa on pienehkö, niin rahtikustannukset ovat esimerkiksi Ruotsin kuljetuksissa keskimäärin (noin 2,8 %, eräkoon ollessa vain 1,2 tonnia). Kotimaan kuljetuskustannukset olivat keskimäärin alle 1 % ja toimitusten eräkoko 2,2 tonnia).

Merikuljetuksissa esimerkiksi Singaporen toimituksia tarkasteltaessa voidaan huomioda se tosiasia, että toimitusten keskimääräiset rahtikustannukset ovat suhteessa samalla tasolla (noin 2,7 %), kuin Ruotsin kuljetusten osalta. Johtopäätöksenä tästä voidaan todeta, että täysien konttien kuljettamisen kustannus Oulusta Singaporeen kuljetusetäisyyden ollessa n. 9 900 merimailia eli n.16 000 km, on keskimäärin samaa luokkaa kuin maanteitse tapahtuvan maantiekuljetuksen n.1 400 km keskimääräinen kustannus Etelä-Ruotsiin. Selityksenä edulliseen merirahtiin on merikuljetusten epä-tasapaino konttivrtojen suhteessa. Aasiassa on jatkuva alikapasiteetti ja vientiä on jatkuvasti enemmän kuin tuontia. Näin ollen tavaro-

ta vietäessä vientirahtien suhteellinen hinta on tuontirahteja selkeästi edullisempi. Meriliikenteistä voidaankin todeta, että hinnoitteluun vaikuttavat erittäin merkittävästi globaalit tavaravirrat mantereiden välillä ja nimenomaisesti näiden konttiliikenteiden tasapaino. Vastaavasti maantiekuljetuksissa liikenteiden tasapainolla on oma merkityksensä kuljetusetäisyyksien ollessa pitkiä.



KUVIO 25. Merikuljetusreitit (Laivareitit; Liner Services)

6.4 Nykyinen kuljetuspalveluiden hankintatapa

Yleisesti kuljettaminen ja huolinta on tuotantolähtöisessä toiminnassa koettu enemmänkin rasitteena, joka ei tuo mitään lisäarvoa varsinaiseen tuotteeseen. Kuljetuspalveluiden palveluntarjoajia on kilpailutettu säännöllisin väliajoin ja ostopäätökset ovat perustuneet pääasiassa ostettavien kuljetuspalveluiden hintaan.

Aikaisempi toimintatapa on esimerkiksi maantiekuljetuksien hankinnoissa ollut seuraava: lähetetään tarjouspyyntö esimerkiksi kymmenelle eri yritykselle (toimittajat eli kuljetuspalveluiden tarjoajat on valittu mukaan aikaisempiin kokemuksiin perustuen), ja analysoidaan tarjouspyynnön tulokset pääosin tarjottuun hintaan perustuen. Päätöksenteko on siis ollut vahvasti sidottu hintaan ja muita muuttujia ei erityisesti ole tarjous- ja sopimusvaiheessa huomioitu. Voidaankin todeta, että kuljetuspalveluiden hankinnat on toteutettu erillisenä muusta hankintaprosessista. Kuljetuspalveluiden hankintoihin ei ole aikaisemmin luotu yhtenäisiä prosesseja, joiden mukaisesti hankintoja olisi toteutettu. Yleensä tiettyjä valittuja yhteistyökumppaneita on käytetty alueellisesti, esim. Baltian maat tai Manner-Eurooppa. Rahtisopimukset ovat useimmiten perustuneet vuosisopimukseen valittujen yhteistyökumppaneiden kanssa.

Yrityksellämme on pitkä tausta kansainvälisessä kaupankäynnissä, samoin kansainvälisten kuljetusten hankinnan puolelta. Näin ollen organisaatiossa on ollut riittävästi osaamista ja tietopääomaa kuljetuspalveluiden hankinnan toteuttamiseen ja kilpailuttamiseen. On kuitenkin huomattavaa, että myös hankintojen suunnittelusta ja työn johtamisesta aiheutuu kustannuksia osana organisaation sisäisiä kustannuksia.

Kuljetuspalvelujen hankinta on pitkälti perustunut yksittäisten palvelujen ostamiseen kuljetusliikkeiltä (Second Party Logistics, 2PL). Yhteistyötä arvoketjun eri osapuolien välillä on kehitetty esimerkiksi kolmikantayhteistyön merkeissä, jossa osapuolina ovat loppuasiakkaan lisäksi esimerkiksi varustamon ja huolintaliikkeen edustaja. Varustamon rooli on laivauksien hoitaminen pisteestä A paikkaan B, huolintaliike tarjoaa huolintapalveluita ja koordinoi lähetyksiä asiakkaan puolesta. Kolmikantayhteistyön merkittävimpiä hyötyjä on eri osapuolien tarpeiden ymmärtäminen ja näin ollen yhteistyötä on mahdollista kehittää enemmän partnership-tyyppiseen suuntaan.

Kansainväliseen kaupankäyntiin ja logistiikkaprosessiin liittyy erittäin laaja toimijoiden verkosto. Esimerkiksi merikuljetuksissa ovelta ovelle toimittaessa vientiin- ja tuontiin liittyy kuljetuspalveluita tarjoavan yrityksen lisäksi paikallinen kuljetusliike, laivanvarustamo, satamaoperaattori, logistiikkayrityksen paikallinen edustaja, laivanvarustamo, satamaoperaattori, logistiikkayrityksen agentti, satamaoperaattori valtamerisatamassa, feeder-aluksen omistama varustamo, satamaoperaattori Suomessa, kotimaan paikalliskuljettaja, tullilaitos ja logistiikkayritys/huolintaliike, sekä tietysti divisioonan oma logistiikkaorganisaatio ja myyntiin ja tuotantoprosessiin liittyvät henkilöt. Divisioonan valitsemilla yhteistyökumppanilla on siis keskeinen rooli eri toimintojen yhdistäjänä ja kuljetus-suoritteeseen liittyvän tiedon välittämisessä.

6.5 Yrityksen hankintatoimen tavoitteet

Yrityksemme hankintatoimen tavoitteissa on listattuna niitä seikkoja, joita hankintoja toteutettaessa tulisi huomioida ja joiden perusteella hankintapäätökset tulisi tehdä. Tässä kappaleessa esitettyjä tavoitteita voidaan mielestäni soveltaa yleisellä tasolla myös kuljetuspalveluiden hankintoihin, tosin täytyy muistaa huomioida, että hankintatoimen tulisi tukea eri divisioonien omien strategioita.

Toimittajavalinnassa tulee huomioida kokonaisedullisuus, jota voidaan arvioida esimerkiksi seuraavien tekijöiden kautta: hinta, laatu, logistinen tehokkuus, palvelutaso jne. Yhden tekijän ei tule ohjata yksin päätöstä. Toimittajavalintaa tukevia perusteita voivat olla kehittämis- ja yhteistyöhalukkuus. Ympäristöarvot tulee ottaa huomioon toimittajavalinnoissa ja toimittajavalinnat tukevat ympäristöarvojemme toteutumista.

Toimittajayhteistyössä on pyrkimyksenä kehittää läheistä yhteistyötä strategisten toimittajien kanssa. Yhteistyön pyrkimys on kehittää koko arvoketjua yksittäisten toimintojen kehittämisen sijaan ja aktiivisten toimittajasuhteiden määrää on syytä pitää rajattuna. Hyvien toimittajasuhteiden kautta ja tiiviillä yhteistyöllä on mahdollista hallita koko toimitusketjua kokonaisuutena luotettavammin.

Yhtymäyhteistyön kautta pyrimme hyödyntämään ensin yhtymänsisäiset hankintamahdollisuudet ja osaltamme edistämme hankintayhteistyön toteutumista ja yhtymävoluumin muodostumista. Koko hankintatoimen yhteisenä tavoitteena on olla luotettava sopimus-kumppani.

6.6 ABC-analyysi

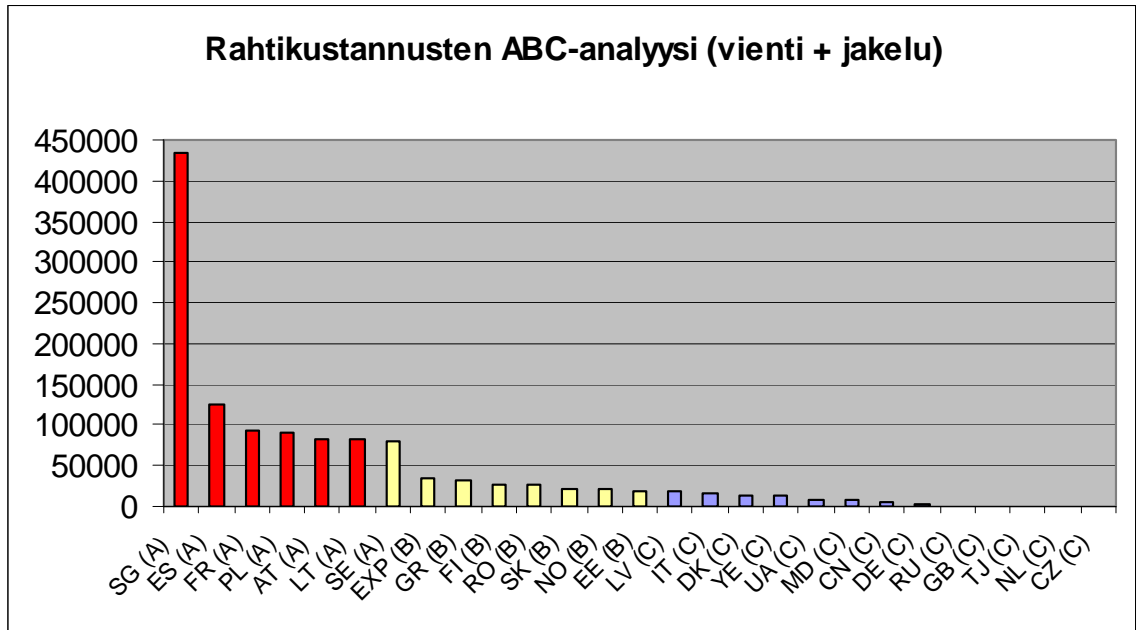
Jotta lähtö- ja tulologistiikassa toimenpiteet kohdistuisivat taloudellisesti merkittävimpiin kohteisiin, niin ABC-analyysin avulla voidaan selkeästi havaita ne kohteet, joiden hankintaan kannattaa erityisesti keskittyä.

Kuljetuspalveluiden hankinnasta vastaavien henkilöiden tehtävänä on johtaa yhteistoimintaa toimittajien kanssa, johtaa kaupallisia neuvotteluja ja tehdä sopimuksia. Merkittävää on lisäksi tutkia ja etsiä jatkuvasti parempia hankintalähteitä.

ABC-analyysin mukaisesti ostettavat kuljetuspalvelut voidaan luokitella eri luokkiin kuvioiden 26 ja 27 mukaisesti. Analyysiin on sisällytetty kaikki käytetyt kuljetusmuodot maakohtaisesti ja käytetty jakaumana seuraavaa:

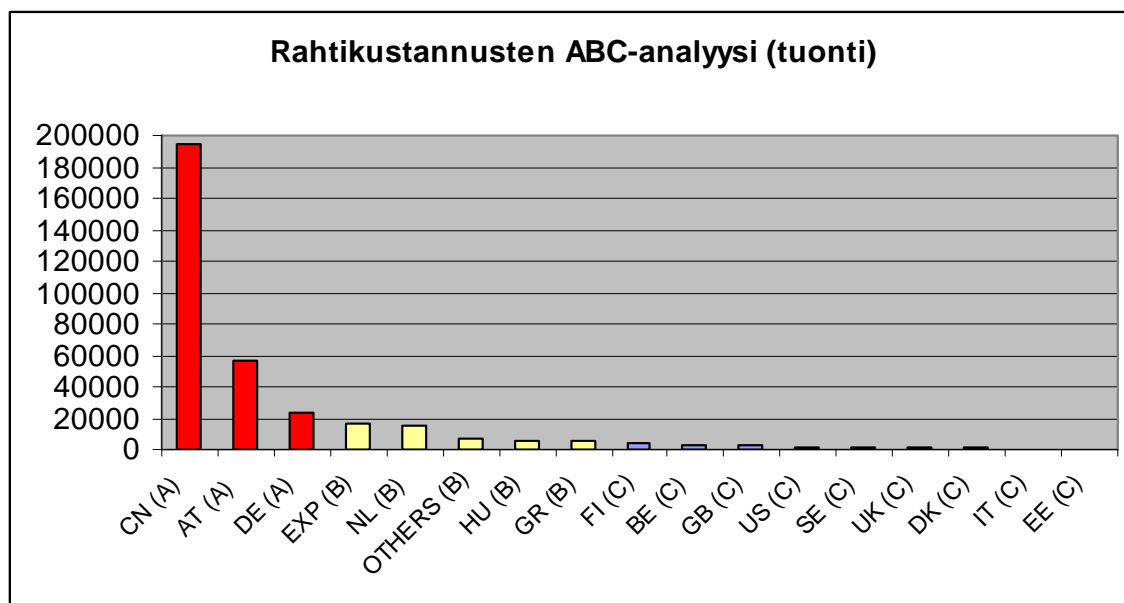
- A-tuotteet = Noin 80 % hankintoihin käytetystä rahasta (rahtikustannuksista) ja 15 – 25 % hankintakohteista (vientä-, tuontikohteista).

- B-tuotteet = Seuraavat noin 15 % hankintoihin käytetystä rahasta ja 25 – 30 % hankintakohteista (vientii-, tuontikohteista).
- C-tuotteet = Seuraavat noin 5 % hankintoihin käytetystä rahasta ja 30 – 55 % hankintakohteista (vientii-, tuontikohteista).



KUVIO 26. ABC-analyysi (vientii ja jakelu). A-ryhmään sisältyvät seuraavat kohteet: Singapore, Espanja, Ranska, Puola, Itävalta, Liettua ja Ruotsi.

B-ryhmään sisältyvät seuraavat kohteet: Kuriirikuljetukset (kaikki maat), Kreikka, Suomi, Romania, Slovakia, Norja, Viro ja Latvia. Loput ylläolevassa kuviossa 26 mainitut maat kuuluvat C-ryhmään.



KUVIO 27. ABC-analyysi (tuonti). A-ryhmään sisältyvät seuraavat kohteet: Kiina, Itävalta ja Saksa.

B-ryhmään sisältyvät seuraavat kohteet: Kuriirikuljetukset (kaikki maat), Hollanti, Muut maat, Unkari ja Kreikka. C-ryhmään kuuluvat muut kuviossa 27 mainitut maat.

Analyysistä voidaan erottaa selkeästi se, että merkittävimmät yksittäisten kohteiden hankintavolumit ovat meriviennissä- ja tuonnissa. Singaporen vienti on 98-prosenttisesti merivientiä (lopun 2 % on lentorahtia). Singaporen meriviennin osuus on lähes nelinkertainen, verrattuna hankinta-arvossa seuraavana olevaan Espanjan viennin maantierahdin osuuteen.

Tuonnissa voidaan selkeästi havaita lähes sama trendi, eli Kiinan tuonnista on 97 % merituontia ja (lopun 3 % on lentorahtia). Kiinan merituonnin osuus on yli kolmenkertainen, verrattuna hankinta-arvossa seuraavana olevaan Itävallaan tuonnin maantierahdin osuuteen.

Maantiekuljetuksissa vientikohteista suurin on Espanja, ja maantieteellisesti samassa suunnassa on myös seuraavaksi suurimpana oleva Ranska. Näissä kuljetuksissa mahdollisten kuljetusten yhdistäminen samalle kuljetusyritykselle voisi tuoda etuja kuormien yhdistämisissä. Vientikohteista myös Puola ja Itävalta ovat maantieteellisesti kohteita, joissa kuormien yhdistelyä olisi mahdollista tehdä. Vastaavasti Itävalta on tuonnissa suurin maan-

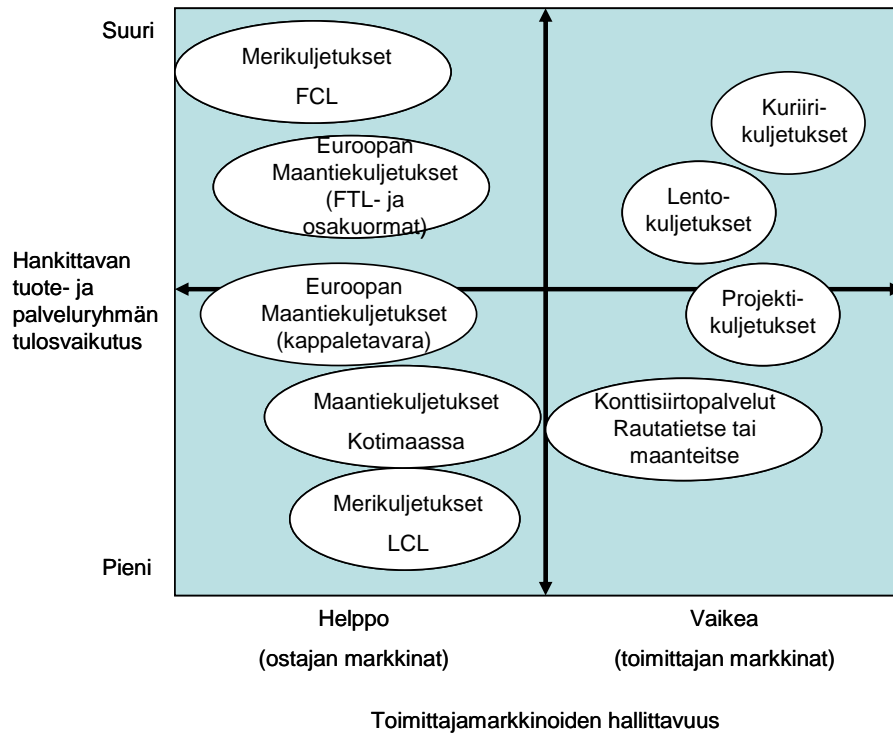
tiekuljetusten kohde ja vientiyksiköiden hyödyntäminen osana tuontiliikennettä voisi olla mahdollista, samoin Saksan tuontia voisi ajatella yhdistettävän tuontikuljetuksiin.

Maantiekuljetuksista on kuitenkin todettava, että oman organisaation resurssit asettavat rajoja sille, kuinka paljon lähetyksien yhdistelyä voidaan tehdä. Huolintaliikkeiden erikoisosaaminen ja ammattitaito korostuu nimenomaan siinä, että he pystyvät optimoimaan käytettävissä olevan kapasiteetin mahdollisimman tehokkaasti. Kuitenkin yhteistyössä huolintaliikkeiden kanssa näitä synergiaetuja tulee pohtia ja asiakkaat voivat saada mahdolliset saavutettavat kustannushyödyt edullisimpina rahtihintoina.

6.7 Hankintojen portfoliomatriisi

Hankittavat tuotteet voidaan ryhmitellä ostoportfoliomatriisiin, jonka avulla on mahdollista asemoida oman yrityksen vahvat alueet ja ne alueet, joissa toimittaja on vahvoilla, kuvion 28 mukaan. Kuljetuspalveluiden jakaminen nelikenttä-analyysin eri osiin voitiin toteuttaa ABC-analyysin pohjalta. Yleisesti kannattaa kuitenkin huomioida, että Suomen kokoisessa maassa etäisyydet muodostuvat etenkin maantiekuljetuksissa pitkiksi ja suurimmat liikennevirrat painottuvat maan keski- ja eteläosiin.

Merikuljetuksissa on huomioitava satamien erilaiset konttivilrat ja käytettävissä olevat varustamovaihtoehdot. Kaikki varustamot eivät operoi kaikissa satamissa ja tietyt varustamot strategiansa mukaisesti keskittävät konttivilransa valittuihin satamiin esim. operoidaan Kotkasta ja Helsingistä, mutta ei Oulusta. Pääsääntöisesti syöttöliikenteen tiheys on suurimmissa satamissa huomattavasti korkeampi, kuin esimerkiksi Oulussa, josta on vain yksi viikottainen feeder-yhteys mantereelle.



KUVIO 28. Kuljetuspalvelujen portfolioanalyysi

Voluumituotteet ja -palvelut neljännekseen määriteltiin suurimmat voluunit omaavat kuljetusmuodot eli täysien yksikköjen merikuljetukset (FCL) ja maantiekuljetukset eli (FTL) ja osakuormat. Näille molemmille on olennaista se, että hankintakanavia niin varustamoiden, kuin kuljetus tai huolintaliikkeiden muodossa on markkinoilla runsaasti tarjolla. Rahamääräisesti tähän segmenttiin kuuluvat kuljetuspalvelut ovat suurimpia, näin ollen kaikki perinteisen ostamisen keinot ovat käytettävissä. Kilpailu eri toimittajien välillä on runsasta ja toimittajan vaihtamisen kustannukset ovat pienet. Lähtökohtaisesti monenkertaisella tarjouskilpailulla (kaksi tai jopa kolme kierrosta) voidaan pystyä pudottamaan hintaa ja pienentämään kokonaiskustannuksia. Ensisijaisesti päätökset tulee perustua tarjottuihin hintoihin, mutta myös palvelutasotekijöitä, kuten kuljetusreitit ja ajat tulee vertailla keskenään. Haasteena voidaan pitää sitä, että täytyy varmistua tarjoajan kyvystä hoitaa tarjouspyynnön edellyttämät kuljetukset.

Rutiinituotteet ja -palvelut osioon määriteltiin maanteitse hoidettavat Euroopan kappaletavarakuljetukset sekä Suomen sisäiset maantiekuljetukset kokonaisuudessaan ja merikuljetusten kappaletavarakuljetukset (LCL). Kilpailevia toimittajia mainituissa hankintakokonaisuuksissa on runsaasti ja pienet toimitukset aiheuttavat suhteellisesti huomattavasti enemmän hankinnan operatiivista työtä. Tarkasteltaessa oikeaa lähestymistapaa tähän ryhmään kuuluvien kuljetuspalveluiden kohdalla, voidaan todeta, että usein samat yritykset

jotka tarjoavat (FCL ja LCL) palveluita hoitavat myös kappaletavaraliikennettä, näin ollen voluumietuja haettaessa samoilta toimittajilta voitaisiin saada suhteellisesti paremmat rah-
tihinnat.

Strategisten tuotteiden ja palveluiden ryhmään määriteltiin kuuluvaksi kuriirikuljetukset ja lentokuljetukset. Vaikka itse hankintavolyymeiltään kyseiset kuljetustavat ovat harvinaisemmin käytettyjä, ovat ne erittäin merkityksellisiä. Mikäli olemme luvanneet asiakkaillemme toimitusajan päivän tai jopa kellonajan tarkkuudella, on tähän ryhmään kuuluvien yhteistyökumppaneiden pystyttävä pitämään lupauksensa. Tämän ryhmän osalta suhteet toimittajiin on oltava olemassa, jotta tiedetään mistä palveluita saa hankittua, kun tarve ilmenee.

Pullonkaulat tuotteiden ja palveluiden neljännekseen määriteltiin kuuluvaksi konttisiirtopalvelut, sekä projektikuljetukset. Konttisiirtopalvelut ovat olennainen osa toimintaa, sillä meillä ei ole lastaussiltaa käytettävissämme tehtaallamme ja ilman side-loader-palvelua emme pysty käsittelemään kontteja tehtaallamme. Samoin konttien siirto esimerkiksi Helsingistä Ouluun voidaan toteuttaa joko rautateitse, konttisiirtoalustan ja sideloader-yksikön avulla. Rautateitse tapahtuvassa siirrossa VR:llä on käytännössä monopolistinen asema ja näin ollen se voi ottaa sen huomioon hinnoittelussaan. Lisäksi voi olla satunnaisia tarpeita erikoiskuljetuksiin tai projektikuljetuksiin, jolloin tarvitaan alan asiantuntijoiden osaamista ja kalustoa toteutuksen mahdollistamiseksi.

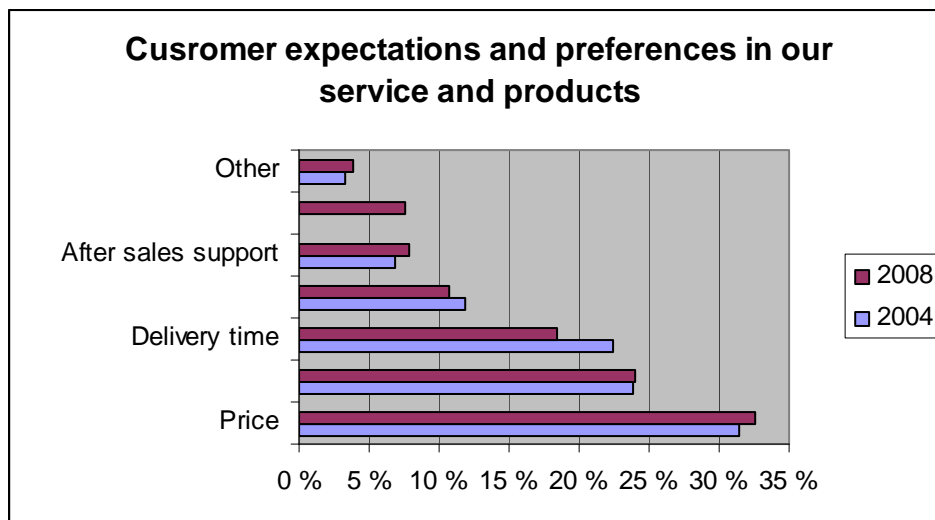
6.8 Asiakasnäkökulma asiakastytyväisyyskyselyn perusteella

Hankintatoimen laajempi kehittävä näkökulma ottaa huomioon myös loppuasiakkaan tarpeet. Näkemykset asiakkaiden tarpeista ja odotuksista antavat kokonaiskuvan siitä, mihin suuntaan hankintaa tulee kehittää. Oikeilla toimilla, jotka on yhdistetty strategisesti oikeisiin asiakastytyväisyyttä lisääviin toimittajavalintoihin ja yhteistyöhön pystytään samanaikaisesti alentamaan kustannustasoa ja saamaan aikaan enemmän myyntiä. (Koskinen ym. 1995, 25.)

Asiakasnäkökulmaa lähestyttiin ensin tutustumalla 2008 toteutettuun asiakastytyväisyyskyselyn aineistoon. Tutkimuksen tuloksia verrattiin myös aikaisempaan 2004 toteutettuun vastaavaan kyselyyn. Aineiston kautta voidaan hahmottaa asiakkaidemme kokonaisvaiku-

telma toiminnastamme ja myös pyrkiä etsimään tähän työhön kehityskohteita. Asiakastytyväisyyskyselystä analysoitaviksi kohteiksi valittiin tämän työn kannalta olennaiset kysymykset liittyen logistiikkaan, kuljetuksiin ja toimitusketjun eri vaiheisiin. Asiakastytyväisyyskyselyn eri osioissa asiakkaat arvioivat toimintaamme eri osa-alueilla asteikolla 0 – 5. (Vuono 2008.)

Asiakastytyväisyyskyselyn yhteenvedon mukaisesti (kuvion 29) odotuksista ja mieltymyksistä voidaan nähdä se, että hinta on edelleenkin tärkein kriteeri 32,6 %:n painoarvolla. Hinnan merkitys on jonkin verran noussut edelliseen vuonna 2004 tehtyyn tutkimukseen (31,5 %) verrattuna. Seuraavaksi tärkeimpänä asiakkaat kokevat tuotteidemme laadun 24,0 %:n osuus ja kolmanneksi tärkeimpänä toimitusajan 18,4 %:n painoarvolla. Lisäksi uutena muuttujana vuoden 2008 kyselyssä tiedusteltiin ympäristötekijöiden merkitystä ja sen merkittävyys oli 7,6 %.

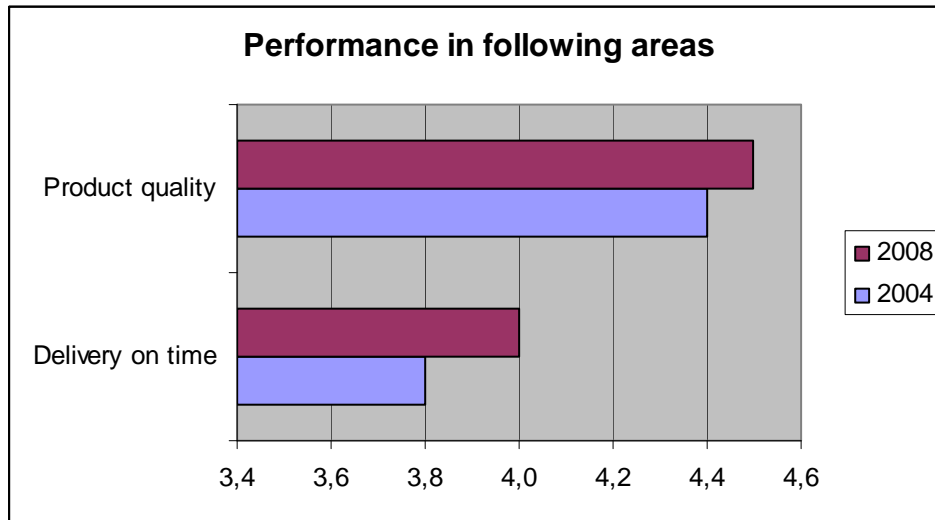


KUVIO 29. Asiakkaiden odotusten painoarvot (Vuono 2008)

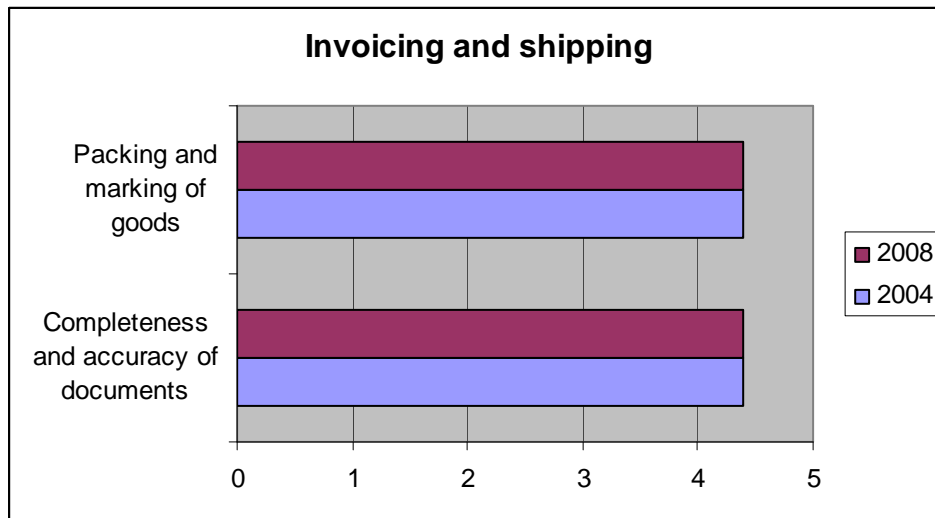
Asiakastytyväisyyskyselyn kysymyksistä valittiin kaksi keskeisintä tarkasteltavaksi tämän työn näkökulmaa ajatellen: ensimmäinen kysymys koski lähetystoimintaa ja laskutusta, toinen tuotteidemme laatua ja toimitustäsmällisyyttä.

Taulukoiden tuloksista ei juuri löytynyt merkittäviä muutoksia verrattuna edellisen kyselyn tuloksiin. Kuitenkin tuotteidemme laadussa ja toimitustäsmällisyydessä (kuvion 30) voi-

daan havaita parantumista vuoden 2004 tuloksiin verrattuna. Lähetystoiminnan ja laskutuksen osalta muutoksia ei voitu havaita (kuvio 31).



KUVIO 30. Tuotteiden laadun ja toimitusajan vertailu (Vuono 2008)



KUVIO 31. Lähetystoiminnan ja laskutuksen vertailu (Vuono 2008)

6.9 Kysely myyntipäälliköille

6.9.1 Kyselyn rakenne

Myyntipäälliköille tehdyn kyselyn avulla pyrittiin työhön saamaan näkökulmia ja etsimään kehityskohteita organisaation eri puolilta. Koska asiakkaiden mielipiteitä oli juuri selvitetty vuoden 2008 asiakaskyselyssä, pyrin hankkimaan tarkempaa tietoa asiakkaiden odotuksista eri myyntialueista vastaavien myyntipäälliköille toteutetun kyselyn avulla.

Kysely tehtiin sähköpostikyselynä vuoden 2008 kesäkuussa lähettämällä kyselylomake myyntialueista vastaaville myyntipäälliköille. Myyntipäälliköitä on yhteensä neljä, ja lisäksi myyntijohtajan vastuulla on osa asiakkaista. Otos muodostui pieneksi (viisi kappaletta), mutta kaikki vastasivat kyselyyn määräaikaan mennessä. Vaikka kysymykset lähetettiin sähköpostitse, oli tarkentavia kysymyksiä mahdollista tehdä suullisesti, sillä kaikki vastaajat työskentelevät kanssani samassa avokonttorissa. Kysymyksien tarkentaminen onnistui vattomasti.

Kysely jakaantui kolmeen eri osaan. Ensimmäisessä osassa selvitettiin kuljetuspalveluiden hankintaa (neljä kysymystä). Toisessa osassa pyrittiin selvittämään asiakasnäkökulmaa kuljetuksiin ja yleisellä tasolla kuljetuksien merkittävyyteen (viisi kysymystä). Kolmannessa osassa selvitettiin kuljetuspalveluiden eri ominaisuuksien tärkeyttä, ja tässä osassa oli kahdeksan eri vaihtoehtoa, jotka vastaajia pyydettiin asettamaan tärkeysjärjestykseen.

Lisäksi lomakkeessa oli mahdollisuus esittää vapaamuotoisia kuljetuspalveluiden hankintojen kehittämiseen ja kuljetuksiin liittyviä kommentteja ja ehdotuksia. Yhteenveto kyselyn vastauksista jaettiin kolmeen eri osioon, jotka esitetään luvuissa 6.9.2 – 6.9.4. Kysymykset ja vastaukset on esitetty kyselylomakkeen mukaisessa järjestyksessä.

6.9.2 Kuljetuspalveluiden hankintaan kohdistuvat odotukset

Ensimmäisenä kysymyslomakkeessa kysyttiin, kuinka hyvin kuljetuskustannuksia koskevat tiedot ovat myyntihenkilöstön saatavilla. Saaduista vastauksista voi päätellä, että osalla myyntihenkilöstöä ei tällä hetkellä ole saatavilla riittävästi tietoa kuljetuskustannuksista: ”En tiedä mistä itse voisin kulut saada”, ”Kysyttävä tapauskohtaisesti”. Osassa vastauksia tosin mainittiin, että standardikohteisiin perusrahdit on tiedossa suhteellisen hyvin. Vastauksissa painotettiin henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, mitkä ovat yleisimmät kuljetuksiin liittyvät ongelmatilanteet. Vastauksien perusteella nousi selkeästi esille useimmin mainittuna viivästykset kuljetuksissa. Ongelmina mainittiin myös pitkä kuljetusaika asiakkaille Oulusta ja tapahtuneet kuljetusvahingot.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin, voidaanko logistiikan hallinan kautta saavuttaa mielestänne lisäarvoa toimitusketjussa. Tästä kysymyksestä esitettiin useita tarkentavia kysymyksiä ja kysymyksen asettelu koettiin hieman epäselväksi. Yhtä vastausta lukuunottamatta koettiin, että logistiikan hallinnalla voidaan saavuttaa lisäarvoa. Erityisesti korostui se, että asiakkaan tarpeiden syvällinen ymmärtäminen on koko ketjun toiminnan kannalta olennaista.

Neljännän kysymyksen tarkoitus oli selvittää, onko yrityksemme oman logistiikkahenkilöstön henkilökohtaisella palvelulla (neuvontapalvelulla) merkitystä myyntityössä. Logistiikkahenkilöstön osaamisella koettiin kaikkien vastaajien mielestä olevan merkitystä. Toisaalta vastauksissa toivottiin joustavuutta. Yleistietoja kuljetushinnoista ja kuljetusajoista toivottiin saatavan nykyistä helpommin.

6.9.3 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa selvitettiin kysymällä, haluavatko vastaajien asiakkaat hoitaa kuljetukset mieluummin itse vai yrityksemme järjestämänä. Vastauksista voi päätellä, että lähes kaikki asiakkaat haluavat meidän järjestävän kuljetuksen, mutta suuremmat asiakkaat haluavat yleensä järjestää kuljetuksensa itse, lisäksi mainittiin seuraavasti: ”Monesti itse

EU:n ulkopuolelle. EU:ssa päinvastoin.”. Näin ollen kilpailukykyisten kuljetusvaihtoehtojen tarjoaminen asiakkaille muodostuu tärkeäksi tekijäksi ja osaksi kauppahintaa.

Toisessa kysymyksessä selvitettiin asiakkaisen suhtautumista toimituslausekkeisiin (Incoterms-2000) ja kysyttiin asiakkaiden käsitystä vastuiden jakaantumisesta eri toimituslausekkeiden kohdalla. Osa asiakkaista on vastauksien perusteella tietoinen toimituslausekkeiden sisällöstä, kun taas osalla ei tunnu olevan tarkempaa tietoa niiden sovellettavuudesta ”Asiakkaat tietävät tosi huonosti vastuukysymykset eri toimituslausekkeiden välillä”, ”Heillä jokin vakiolauseke jonka haluavat”. Myynnin oma osaaminen korostuu, sillä myyjille on järjestetty asiasta koulutusta ja heidän tulisi kertoa asiakkaille eri lausekkeiden erot. On tärkeää, että kaupan molemmat osapuolet ymmärtävät, mistä sovitaan.

Kolmannen kysymyksen tarkoitus oli selvittää sitä, kuinka paljon myyntipäälliköt keskustelvat asiakkaidensa kanssa vaihtoehtoisista kuljetusmuodoista? Lähes poikkeuksetta keskustelija vaihtoehtoisista kuljetusmuodoista on käyty, mutta luonnollisesti maantieteelliset seikat rajoittavat kuljetusmuotojen käyttämistä. Vastauksissa korostui myös se, että kustannuksista keskustellaan, mikäli rahtikustannus suhteessa kuljetettavien tuotteiden arvoon nousee suureksi: ”Lentorahti joskus käytössä, mutta usein liian kallis.” ”Etenkin pienten toimitusten kohdalla.”

Neljäs kysymys liittyi siihen, voisiko kuljetuspalveluiden tarjoajan läsnäolo asiakkaan kanssa käytävissä keskusteluissa tuoda hyötyjä neuvottelutilanteissa. Vastauksista voi päätellä, että yleensä ei nähdä lisäarvoa sillä, että kuljetuspalveluyrityksen edustaja olisi mukana keskusteluissa. Poikkeuksena mainittiin useammassa vastauksessa tilanne, jossa kyseessä on projektitoimitus tai erikoisempi kohdemaata tai alue. Näissä tapauksissa läsnäoloa pidettiin mahdollisena.

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin asiakkaiden vaatimuksia toimitusajan suhteen kysymällä mikä on riittävä toimitusajan tarkkuus? Asiakkaat odottavat saavansa toimitukset yleensä päivän tarkkuudella. Kuitenkin osassa vastauksia korostui se, että mikäli kyseessä on tuote, joka valmistetaan asiakkaan tilauksen mukaisesti ja jonka toimitusaika on useita viikkoja, on toimitus muutaman päivän tarkkuudella riittävä.

6.9.4 Kuljetuspalveluiden ominaisuudet

Kuljetuspalveluja selvittävä kysymys oli kaksivaiheinen, ja siinä selvitettiin ensin listattujen tekijöiden tärkeyttä. Vastaajia pyydettiin merkitsemään tärkeysjärjestys kohtiin tärkeä – neutraali – vähemmän tärkeä. Sen jälkeen pyydettiin vielä listaamaan vaihtoehdot tärkeysjärjestykseen arvoasteikolla. Kuvion 32 mukaan arvoasteikoksi oli valittu vaihteluväli 1_8, jossa luku 1 tarkoitti merkityksen olevan tärkeysjärjestyksessään tärkein, kun myynti katsoi asiaa asiakaspalvelun näkökulmasta.

Kuljetuspalveluiden ominaisuudet

Mikä on allamainittujen tekijöiden merkitys asiakaspalvelun näkökulmasta

(merkitys x:llä, tärkeysjärjestys numeroilla, siten, että 1 on tärkein)

	Tärkeä	Neutraali	Vähemmän tärkeä	Tärkeysjärjestys
Asiakaskohtaiset ratkaisut				
Hintataso				
Toimimusoisuus				
Toimitusten frekvenssi				
Toimitustäsmällisyys				
Palveluntarjoajan maine				
Reaaliaikainen kuljetusten seuranta				
Ympäristöystävällisyys				
Muu, Mikä?				

KUVIO 32. Kuljetuspalveluiden ominaisuudet (kyselypohja)

Kuljetuspalveluiden ominaisuuksista numeerisessa tärkeysjärjestyksessä tärkeimmiksi osoittautuivat: hintataso, toimitustäsmällisyys ja toimitusnopeus. Merkitykseltään tärkeimmäksi tekijäksi koettiin hintataso (taulukko 2).

TAULUKKO 2. Kuljetuspalveluiden ominaisuudet

	N	Keskiarvo	Keskihajonta
Asiakaskohtaiset ratkaisut	5	5,8	1,79
Hintataso	5	1,6	0,89
Toimimusoisuus	5	2,4	0,89
Toimitusten frekvenssi	5	4,4	0,55
Toimitustäsmällisyys	5	2,0	0,71
Palveluntarjoajan maine	5	6,8	1,64
Reaaliaikainen kuljetusten seuranta	5	6,2	0,84
Ympäristöystävällisyys	5	6,8	0,84

7 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Pohdin tässä luvussa ensin tutkimukseni tuloksia ja sen jälkeen pyrin esittämään kehityskohteita ja jatkotutkimusehdotuksia. Lopuksi tarkastelen tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia ja pohdin tutkimusprosessia.

7.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

Tutkimuksen lähtökohtana oli kehittää divisioonamme kuljetuspalveluiden hankintoja. Tavoitteena oli kehittää kuljetuspalveluiden hankinnan malli tutkimalla kuljetuspalveluiden hankintaa ja hankinnan kohteena olevia kuljetuksia. Lisäksi tavoitteena oli etsiä kehityskohteita kuljetuspalveluiden hankintaan. Pyrkimykseni oli selvittää miten globaalisti toimiva tuotantokeskeinen yritys voi hallita kuljetuksiaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti. Kokoan tässä luvussa tutkimukseni tulokset ja johtopäätökset käsittelemällä tutkimuskysymyksiin tutkimusaineistoa analysoimalla löydettyjä vastauksia.

7.1.1 Kuljetuksien ja logistiikan rooli yrityksissä

Tarkastelin ensin logistiikan suhdetta yrityksen perinteisiin toimintoihin ja pyrin tuomaan esille logistiikan ja kuljetuksien merkitystä yritysten sisäisessä sekä yritysten välisessä yhteistyössä. Kuljetukset ovat erittäin tärkeä osa logistiikkaa toimittaessa etäällä globaaleista markkinoista ja hankinta-alueista. Arvoketjuajattelun mukaisesti logistiikan kehittäminen kokonaisvaltaisesti sekä toimittajien että asiakkaiden suuntaan on oleellista (Karrus 2001, 14). Logistiikan ja kuljetusten roolia hyödyn ja arvon lisääjänä havainnollistettiin logistisen arvoketjun kautta. Logistiikan tavoitteena voidaan pitää sitä, että saadaan aikaan haluttu palvelutaso hyväksyttävien kustannuksin. Logististen päävirtojen kuvaamisella haluttiin osoittaa kuljetusten keskeinen rooli materiaalivirran hallinnassa (Karrus 2001, 26 - 27).

Kuljetusmuotojen analysoinnin kautta pyrin tuomaan esille eri kuljetusmuotojen välisiä eroja, sekä kuvaamaan kuljetuksien piirteitä. Kuljetusmuotojen analysoinnin tarkoituksena oli perehtyä hankinnan kohteena olevien kuljetuksien ominaisuuksiin. Lisäksi eri kuljetusmuotojen hinnoittelun määräytyminen on esitetty liitteissä 1, 4 ja 5.

Kuljetusmuodon valintaan vaikuttavat yrityksen, lähetyksen ja kuljetusmuodon ominaisuudet. Yritykseen liittyvistä valintaperusteista merkittävin on maantieteellinen sijainti, kuljetustarpeen säännöllisyys, toimitustiheys ja tietysti toimiala. Lähetykseen varsinaisesti liittyviä asioita ovat kuljetusetäisyys, erä koko ja arvo. Kuljetusmuotojen välillä eroja on kapasiteetin saatavuudessa, hinnassa, luotettavuudessa ja nopeudessa.

Kansainvälisessä kaupankäynnissä toimituslausekkeilla on oleellinen rooli, sillä toimituslausekkeilla määritellään kaupan osapuolten, myyjän ja ostajan välillä toimintavelvollisuudet (toimintavastuu), vahingonvaaran siirtyminen myyjältä ostajalle (tavaravastuu) ja maksuvelvollisuudet (kustannusvastuu) (ks. liite 7 ja 8). Incoterms 2000 on maailmankaupan tunnetuin ja käytetyin toimituslausekekokoelma.

Aktiivinen rooli kuljetuspalveluiden hankinnoissa ja kuljetusratkaisuja tehtäessä on erittäin tärkeää. Kun kuljetusratkaisut ovat yrityksen omassa hallinnassa, on mahdollista vaikuttaa kuljetustapaan, kuljetusreitteihin ja sitä kautta kuljetusnopeuteen. Aktiivinen rooli edellyttää aktiivista toimitusehtopolitiikkaa, joka käytännössä tarkoittaa kuljetusratkaisuja tehtäessä tuontikuljetuksissa EXW- FCA- ja FOB-toimituslausekkeitä ja vastaavasti viennissä CIF-, CFR-, CIP-, DDU- ja DDP-toimituslausekkeitä. Mobile Networks - divisioonan toimituslausekkeiden analysoinnin kautta voitiin todeta divisioonan aktiivinen rooli toimituslausekkeita käytettäessä. Viennissä toimituslausekkeiden mukaisesti voitiin vaikuttaa kuljetusratkaisuihin 95-prosenttisesti ja vastaavasti tuonnissa 98-prosenttisesti (ks. tarkemmin luku 6.1).

Divisioonamme kuljetuskustannukset vuonna 2007 olivat keskimäärin 5,0 % liikevaihdosta. Verrattuna LVM:n logistiikkaselvityksen 2006 mukaisiin suomalaisten yritysten keskimääriin kustannuksiin, kustannustasomme on samalla tasolla vertailuyritysten kanssa. Kansainvälinen vertailuarvo on 3 - 5 % liikevaihdosta (Solakivi 2006). Kuitenkin on huomioitavaa, että eri markkina-alueilla rahdin osuus voi nousta erittäin suureksi, kun kuljetusetäisyydet ovat pitkiä.

Kuljetusten kustannuksiin vaikuttaa olennaisesti erä koko, jolla on vaikutuksia logistiikkakustannuksiin ei pelkästään kuljetusten, vaan myös tapahtumamäärien kasvun myötä käsittelykustannuksiin, jotka vastaavasti kasvavat tapahtumamäärien kasvaessa. Eräkokojen kasvattamisen kautta onkin mahdollista löytää kustannussäästöjä, mutta on hyvä muistaa,

että asiakkaiden odottama palvelutaso ja vaatimukset eivät välttämättä tue tätä, vaan pikemminkin asiakkaiden eräkoot pienenevät ja kuljetusten aikariippuvuudet lisääntyvät.

Yleisesti puhuttaessa palvelutasosta, on hyvä muistaa, että ne ovat osa yrityksen strategiavalintoja, joita logistiikan on tuettava käytettävissä olevin mahdollisuuksin. Tuotanto vaikuttaa ensisijaisesti tuotteiden muotoon. Logistiikan ja kuljetusten avulla voidaan vaikuttaa aika- ja paikkahyötyihin. Kun palvelutaso paranee, saadaan lisäarvoa asiakkaille ja parannetaan toimitusvarmuutta ja –täsmällisyyttä. Palvelutason nostaminen voi toisaalta lisätä kustannuksia, joten sitä ei kannata tehdä jos kannattavuus ei oleellisesti parane.

7.1.2 Kuljetuspalveluiden hankintamalleja kehitettäessä huomioitavat tekijät

Pyrin tarkastelemaan hankintatoimen eri vaiheita ja sitä kautta luomaan kuvaa hankintatoimen keskeisestä merkityksestä yrityksille. Hankintatoimi on yrityksille kriittisen tärkeää osaamista, hankinnat ovat yleensä taloudellisesti arvokkaita. Hankintojen merkitys osana yrityksen strategista suunnitteluprosessia tulisi ymmärtää ja huomioida. Hankintojen suunnittelun ja ohjauksen merkityksen kasvua voidaan pitää kuljetuspalveluiden hankintojen yhtenä erittäin tärkeänä kehityskohteenä.

Perinteiseen ostamiseen liittyvät tyypillisesti operatiivisuus ja oman tehokkuuden kehittämiseen liittyvät toimenpiteet (Koskinen ym. 1995, 69), kun hankintoja tarkastellaan laajemmin puhutaan toimittajasuhteiden kehittamisestä ja edelleen ostotoiminnan kehitysvaiheita analysoitaessa strategisen päätöksenteon merkitys korostuu. Näin ollen tämä tarkoittaa sitä, että kuljetuspalveluiden hankinta tulee integroida osaksi hankintastrategiaa. Hankintastrategia määrittelee yrityksen ja sen toimittajien aseman toimitusketjussa ja strategian tarkoituksena on löytää yrityksen ydinosaamista tukevat yhteistyökumppanit.

Hankintoja on mahdollista luokitella esimerkiksi hankinnan kohteen taloudellisen merkityksen perusteella ABC-analyysin avulla (Iloranta ym. 2008, 479). Tässä tutkimuksessa ABC-analyysin kautta selvitettiin tutkittavien nimikkeiden (kuljetuskohteet maatasolla) suhteelliset suuruusluokat, minkä jälkeen kuljetuskohteet asetettiin suuruusjärjestykseen hankintojen rahamääräisen arvon (kuljetuskustannusten) suhteessa. ABC-analyysin avulla voitiin löytää merkittävimpien hankintavolyymien suhteet maatasolla ja kuljetusmuodotain. Analyysin tuloksena voitiin todeta, että yksittäisten maiden merkittävimmät hankinta-

volyymit ovat meriviennissä- ja tuonnissa. Maakuljetuksista voitiin myös löytää merkittävimmät vienti- ja tuontikohteet. ABC-analyysin tulokset ovat eritelty tarkemmin luvussa 6.6.

Hankintoja analysoitiin Kraljicin (1983) portfoliomatriisin avulla. Portfoliomatriisissa hankinnat sijoitetaan nelikenttään niiden tulosvaikutuksen ja hankintariskin mukaan. Tuote- ja palveluryhmän tulosvaikutuksen mittareina Krajlic käyttää hankintavolyymia, osuutta hankintojen kokonaiskustannuksista sekä vaikutusta tuotteen laatuun tai yrityksen kasvuun. Hankintariskiinkin taas vaikuttavat hänen mukaansa tuotteen saatavuus, toimittajien lukumäärä, tuotteen kysyntä, make-or-buy mahdollisuudet, varastointiriski ja mahdollisuus korvata tuote toisella. Kuljetuspalveluiden analysointi portfolioanalyysissä toteutettiin eri kuljetusmuotojen suhteessa. Tähän päädyttiin sen vuoksi, että hankinnan kokonaisuuksista pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeä kuva ja pyrittiin suurempien kokonaisuuksien analysointiin.

Esimerkkinä portfoliomatriisista voidaan nostaa volyymituotteet- ja palvelut neljännekseen kuuluvat kuljetuspalvelut (täysien yksikköjen merikuljetukset ja euroopan täysien ja osakuormien maantiekuljetukset), jotka ovat rahamääräisesti suurimpia hankintakohteita. Lähikohtaisesti tässä segmentissä kaikki perinteisen ostamisen keinot ovat mahdollisia. Ensimmäisessä hinnan tulee olla määräävä tekijä, mutta myös palvelutasotekijöihin kuten kuljetusreittihin ja kuljetusaikoihin tulee kiinnittää huomiota. Portfolioanalyysin tulokset on tarkemmin esitetty luvussa 6.7.

Portfolioanalyysin kautta voitiin havaita se, että standardipalveluista ollaan menossa kohti avointa kilpailua. Tämä tarkoittaa kilpailun lisääntymistä ja sitä, että asiakkaat tarvitsevat useampia vaihtoehtoja (Haapanen ym. 2005, 244). Kuljetuspalveluverkkojen ja niihin liittyvän tiedon hallinta onkin olennainen osa puhuttaessa logistiikkapalveluiden laadusta ja luotettavuudesta. Käytännössä laajempien verkostojen hallinta on usein erittäin haastavaa ja sitä kautta globaalien kuljetuspalveluverkkojen syntyminen on varsin ymmärrettävää. Palveluverkon integrointi yhdeksi kokonaisuudeksi on käytännössä erittäin haasteellista ja se edellyttää suuria voluumeja.

Hankintatoimen laajempi kehittävä näkökulma ottaa huomioon myös loppuasiakkaan tarpeet, joiden perusteella voidaan pohtia sitä, mihin suuntaan hankintaa tulee kehittää. Oikeilla toimilla ja ratkaisuilla voidaan saavuttaa lisämyyntiä. Asiakasnäkökulmaa tässä tut-

kimuksessa lähestyttiin kahdesta eri näkökulmasta. Ensin tutustuttiin 2008 toteutettuun asiakastyytyväisyyskyselyn aineistoon, jonka tuloksia verrattiin myös aikaisempaan 2004 toteutettuun vastaavaan kyselyyn. Tärkeimpinä asiakkaiden odotuksista koettiin hinta 32,6 prosentin painoarvolla, hinnan merkitys on jonkin verran noussut edelliseen 2004 tutkimukseen (31,5 %) nähden. Seuraavaksi tärkeimpänä olivat tuotteiden laatu 24,0 %:n osuudella ja kolmanneksi tärkeimpänä toimitusaika 18,4 %:n painoarvolla. Hinnan merkitys asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä on erittäin suuri.

Osana tätä tutkimusta myyntipäälliköille toteutettiin sähköpostikysely, jonka kautta pyrittiin työhön saamaan näkökulmia ja etsimään kehityskohteita organisaation eri puolilta. Kyselyn tulosten perusteella tärkeimmiksi kuljetuspalveluiden ominaisuuksiksi muodostuivat; hintataso, toimitusnopeus ja toimitustäsmällisyys. Kuljetuspalveluiden hankintojen kannalta taloudellisuuteen ja tehokkuuteen tähtäävien toimenpiteiden voidaan todeta olevan merkityksellisiä. Toisaalta logistiikan palvelutasotekijöiden kautta on mahdollista hakea kilpailuetua, jos yritys pystyy erilaistamaan itsensä asiakkaiden silmissä.

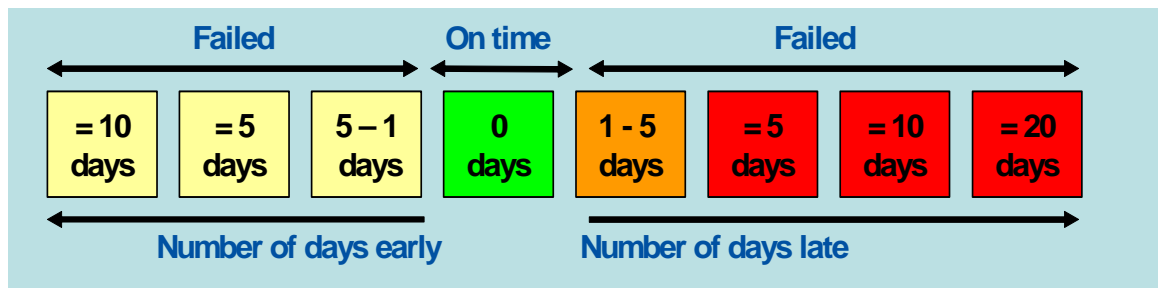
Yleisellä tasolla toteutuneiden kustannusten todentaminen mahdollistaa tarkemman hinnoittelun lopputuotteille ja näin ollen todelliset rahtikustannukset nousevat esille. Taloudellisuutta voidaankin pitää yhtenä kuljetustoiminnan tärkeänä tavoitteena. Sitä voidaan mitata vertaamalla kuljettamisesta aiheutuneita kustannuksia esimerkiksi kuljetettavien tuotteiden (tavarasuorite) määrään. Kuljettamisen taloudellisuutta voidaan parantaa esimerkiksi hinnoitteleamalla erikokoiset lähetykset suhteessa rahtikustannuksiin ja näin ollen pyrkiä siihen, että kaikkien toimitusten todelliset rahtikulut tulee huomioida jo tarjousvaiheessa.

On kuitenkin muistettava, että kuljetuskustannusten kokonaiskustannus riippuu myös toteutuneiden tapahtumien lukumäärästä. Tapahtumamäärien vähentämisen kautta voidaan tehostaa koko ketjun toimintaa. Kuljettamisen kustannus muodostuu luonnollisesti sitä korkeammaksi mitä pienemmissä erissä ja mitä tiheämmällä toimitusrytmillä kuljetukset toteutetaan. Kuljetuskustannuksien alentaminen onkin yksinkertaisinta toteuttaa yhdistämällä volyymejä. Tämän vuoksi kuljetuksia tulisi pyrkiä kehittämään alue tai maakohtaisesti.

Palvelutaso on laaja ja monimuotoinen käsite, jonka tarkka määrittely on haasteellista. Kokonaispalvelutaso muodostuu ketjun eri osapuolien tilaajan (asiakas) ja toimittajan (kuljetusyritys tai huolitsija) yhteensovittelun tuloksena. Palvelutasotavoitteet määritellään

yleensä tilaajan näkökulmasta ja haluttuun palvelutasoon vastaamisesta muodostuukin keskeinen logistiikan osa-alue. Eri osatekijöiden painoarvo riippuu tilaajan tarpeista.

Luotettavuutta mitattaessa toimitusvarmuuden merkitys korostuu, toimitusvarmuus on asiakkaillemme erittäin tärkeä asia, he haluavat tuotteensa sovituspaikassa, sovittuna aikana, sovittuna määrällisenä ja kunnossa. Vastaavasti toimitusten myöhästyminen tehtaalta voi aiheuttaa viivästyksiä tuotannossa. Lupausten pitäminen onkin olennaista toiminnan jatkumisen kannalta. Mikäli asiakkaiden tarpeisiin ei voida vastata, tarkoittaa se käytännössä sitä, että logistiikan tavoite ei toteudu.



KUVIO 33. Esimerkki toimitusajan mittaamisesta verrattuna luvattuun toimitusaikaan

Näin ollen voidaankin todeta, että kuljetukseen käytettävä aika, tarkemmin määriteltynä luvattujen kuljetusaikojen täsmällisyys on yksi oleellinen mitattavissa oleva palvelutasotekijä. Luotettavuus merkitsee taas sitä, että tilaaja voi olla varma kuljetusten toteutumisesta annettujen aikataulujen mukaisesti.

Hankinnan kannalta keskeisimmät ominaisuudet on otettava huomioon sopimuksia laadittaessa. Kun osapuolten käsitykset kuljetuspalveluiden sisällöstä ovat yhtenevät, vastaavat myös tarjouspyynnöt ja tarjoukset sisällöllisesti toisiaan.

Tilaajan kannalta olennaista on kuljetuspalveluiden ominaisuuksien tunnistaminen, jonka kautta voidaan rakentaa runko, jonka perusteella hankinnan sisältö voidaan määrittellä tarkemmin. Kun tiedetään mitä ollaan hankkimassa, on yksinkertaisempaa laatia toimittajille eli logistiikka yrityksille tai huolitsijoille tarjouspyynnöt ja toisaalta vertailla saatuja tarjouksia keskenään. Kuljetuspalveluiden toimittajan kannalta vaadittavien ominaisuuksien tunnistaminen helpottaa tarjouksien laadintaa. Olennaista on myös tarjousten yhteneväisyys, jotta ne ovat keskenään vertailukelpoisia.

7.1.3 Kuljetuspalveluiden hankinnan kehittäminen case-divisioonassa

Työn teoreettisen viitekehyksen ja divisioonan kuljetuspalveluiden hankintojen analysoinnin perusteella pystyttiin kehittämään kuljetuspalveluiden hankintamalli Ilorantaa mukailleen (Iloranta ym. 2008, 403), (ks. kuvio 34). Yhteisen kuljetuspalveluiden hankinnan toimintamallin kautta saadaan läpinäkyvyyttä siihen miten ja millä hinnalla kukin toimittaja tarjoaa palveluitaan. Näin ollen logistiikkakumppaneiden kanssa tehdyistä sopimuksista on mahdollista tehdä analyysyjä ja pohtia hinta- ja palvelutasoeroja. Kuljetuspalveluiden hankinta edellyttää aivan samanlaista järjestelmällistä prosessia kuin mikä muu hankinta tahansa.

Hankintaprosessin onnistumisen tärkeimpänä vaiheena voidaan pitää onnistunutta hankintatarpeen määrittelyä, koska tässä vaiheessa määritetään suurin osa prosessin kustannuksista sekä luodaan myös pitkälti pohja myöhempien vaiheiden onnistuneelle läpiviennille (Iloranta ym. 2008, 394). Hankintoja suunniteltaessa divisioonan eri sidosryhmien näkökulmat tulee ottaa huomioon. On tärkeää laatia selkeät tavoitteet sille, millaista ratkaisuja haetaan eri kuljetusmuotojen kohdalla ja määrittellä painoarvot eri tekijöille organisaatiosta eri puolilta kerättyjen tietojen pohjalta. Tavoitteiden tulee tukeutua yrityksemme hankintapolitiikkaan ja hankintaprosessille tulee asettaa selkeät tavoitteet.

Toimittajamarkkinoiden kartoitus tulee tehdä huolellisesti. Hankintastrategian mukaisesti yhteistyötä on kehitettävä strategisten toimittajien kanssa ja pidettävä toimittajasuhteiden määrä rajattuna. Tarvittavan palvelun kustannustekijöitä analysoitaessa tulee ottaa huomioon seuraavia asioita: yhteistyön sujuvuus, tietojärjestelmät, palveluhenkilöstön saavutettavuus ja mahdolliset lisäpalvelut (kuljetusten seuranta) jne.

Toimittajan valintakriteerien määrittely on hyvä ilmoittaa jo tarjouspyyntövaiheessa. Tärkeimpänä on ilmoittaa vaatimukset ja vertailuperusteet, joiden perusteella päätökset yhteistyökumppaneista tullaan tekemään. Mikäli valitaan useita eri kriteerejä, joiden perusteella päätös tehdään, on hyvä ilmoittaa eri kriteerien painoarvot.

Jokaiseen neuvotteluun on luotava strategia ja on tärkeää miettiä tavoitteet, mutta myös hyväksyä se tosiasia, että ihannetulokseen ei aina päästä. Ainakin seuraavat asiat on hyvä miettiä ennen neuvotteluja:

- Miten tavoitteisiin pyritään?

- Mitä viestitään ja miten tuodaan esille omia näkökulmia?
- Keitä neuvotteluihin osallistuu ja mitkä ovat heidän roolinsa?
- Miten reagoidaan eri tilanteissa?
- Minkälainen esityslista ja agenda neuvotteluihin laaditaan?

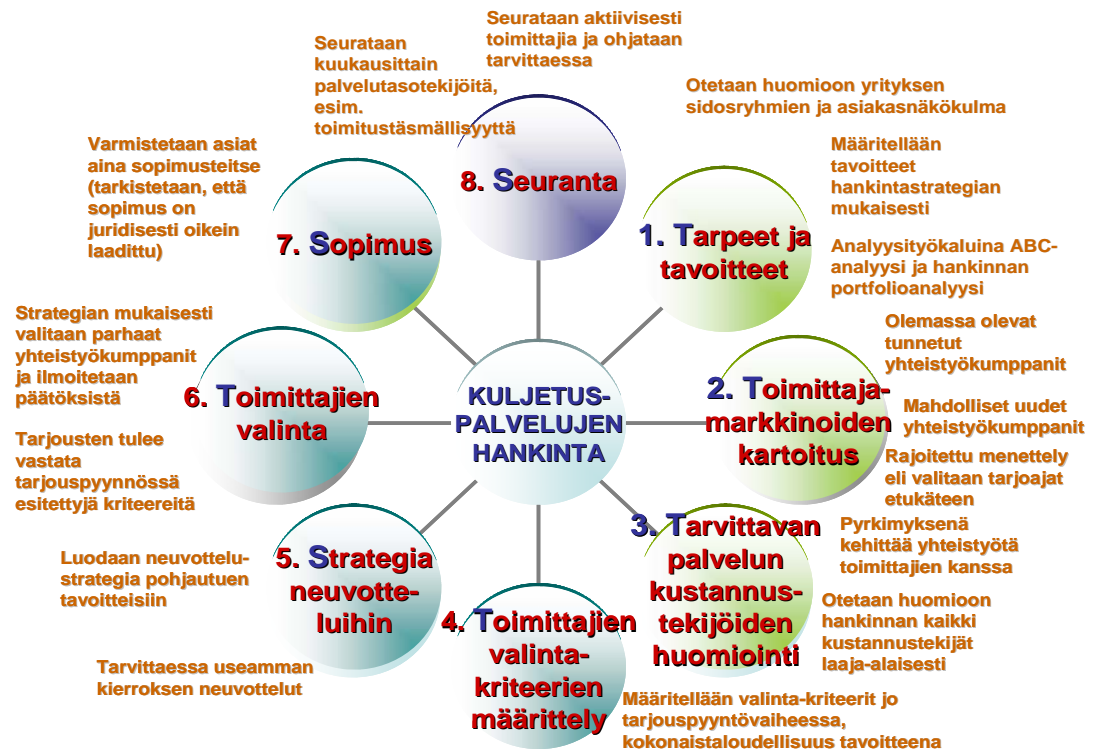
Toimittajien valintaprosessissa vain määräaikaan mennessä annetut tarjoukset otetaan huomioon, mikäli määräaika ylittyy ei tarjouksia oteta mukaan käsittelyyn. Tarjousten kel-
poisuuden ja sisällön tarkistaminen on tärkeää, sillä niiden tulee vastata tarjouspyynnössä
esitettyjä kriteerejä. Tarjousten vertailu tehdään etukäteen asetettujen kriteerien ja ilmoitet-
tujen painoarvojen perusteella. Vertailun perusteella kutsutaan potentiaaliset kuljetuspalve-
luiden tarjoajat neuvotteluihin ”toiselle kierrokselle”. Kokonaisuudessaan tavoitteena ja
ympäristöarvot huomioidaan yhtenä osana toimittajavalintoja hankintatoimen perustoimin-
tasuunnitelman mukaisesti.

Sopimus on tärkeä osa hankintaprosessia, sillä sopimuksella varmistetaan hankintojen to-
teutuminen sovitun mukaisesti.

Sopimukseen kirjataan yksityiskohtaisesti kuljetussopimuksen ehdot, jotka sisältävät

- yhteystiedot, yhteyshenkilöiden nimet ja vastualueet
- kuljetushinnat
- muut kustannukset ja lisät (polttoaineliset ja määräytymisperusteet jne.)
- maksuehdot
- tarjottujen kuljetusten aikataulut
- sopimuksen voimassaolon
- palvelutasolupaukset
- kuljetusehdot, kuvauksen toimintatavoista
- vastuut ja velvollisuudet (viittaukset mahdollisesti PSYM, TKSL, jne.)
- mahdollisten reklamaatiotilanteiden käsittelyn
- raportoinnin.

Toimittajien palvelutason ja toiminnan seuranta on erittäin tärkeää. Kuljetuspalveluiden
osalta tärkeitä mitattavia tekijöitä ovat toimituskyky, toimitustäsmällisyys ja toimitusaika.
Muita palvelutasotekijöitä voivat olla poikkeamista informointi, laskutuksen oikeellisuus ja
reklamaatioiden määrä. Seuranta voidaan toteuttaa esimerkiksi kuukausittain laadittavien
yhteenvetojen perusteella



KUVIO 34. Kuljetuspalveluiden hankintamalli Ilorantaa mukailen (Iloranta ym. 2008, 403)

Tämän tutkimuksen perusteella voitiin todeta, että divisioonan asiakkaiden tarpeet ovat erittäin yhteneviä ja asiakkaiden segmentointia ei ole yksinkertaista tehdä. Vaikka tarjottavat palvelut olisivatkin pääsääntöisesti samanlaisia, asiakkaiden tarpeet voivat vaihdella. Jokainen hankintaprosessi on erilainen ja *toimintamalleihin ja tilanteisiin sopivien, erilais- ten toimittajasuhteiden rakentaminen ja ylläpitämisen* tulee pohjautua hankintastrategiaan, joka antaa suuntaviivat hankintaprosessille. Hankintaprosessi on tapahtumaketju, joka tähtää tavaroiden tai palveluiden tms. hankkimiseen, hankintaprosessille ei ole olemassa yleisesti käytössä olevaa määritelmää. Kehitettyä kuljetuspalveluiden hankintamallia (ks. kuvio 34 ja liite 10) voidaan soveltaa kuljetuspalveluiden hankintoja toteutettaessa ja sen avulla tehtyjen hankintojen perusteella voidaan päästä mahdollisimman hyvään lopputulokseen, riippumatta siitä kenellä on kokonaisvastuu hankinnasta.

7.2 Kehityskohteet ja jatkotutkimusehdotukset

Kilpailun voimien ja yhteistyön hyödyntämisen vaikutukset kuljetuspalvelujen hankintoja tehostettaessa ovat olennainen kehityskohde. Tarkasteltaessa kuljetuspalveluiden hankintaa tarkemmin, voidaan kyseenalaistaa oma asema ja sitä kautta löytää uusia lähetystymistapoja hankintojen suunnitteluun. Toimittajien, esimerkiksi suurten huolintayrityksien kokonaisvolyyymi merikuljetuksia valtamerivarustamoilta hankittaessa on huomattavasti suurempi, kuin yksittäisen yrityksen merikuljetustarpeet. Lisäksi huolintaliike tekee päivittäistä yhteistyötä varustamojen kanssa ja heidän erityisosaaminen kuljetuspalveluiden hankinnassa tulisi olla itsestäänselvyys. Näin ollen voidaankin ajatella, että tasapainoisen hankinnan ja kylmän kilpailuttamisen mittakaavaetuja voitaisiin yhdistää.

Logistiikkayritysten eli *kuljetuspalveluiden tarjoajien innovaatiokyvyn hyödyntäminen* voisi tuoda uusia näkökulmia nykyisiin toimintamalleihin. Toimittajien rooli on ymmärtää asiakkaiden prosesseja ja yrittää tuottaa asiakkaalle arvoa. Toiminnan kehittämistä voisi pohtia yhteistyössä toimittajien kanssa.

Toimittajien osaamista voisi hyödyntää tehostamalla asiakkaan prosesseja niissä asioissa, joita he osaavat tehdä asiakasta paremmin joko sen takia, että toimittajalla on enemmän kokemusta tai saavuttamalla toiminnassaan erityisiä mittakaavaetuja. Toimintoja tulisi kehittää siten, että löydettäisiin toimintaa tehostavia ja kustannuksia laskevia ratkaisuja. Tämä edellyttää käytännössä sitä, että toimittaja tuntee oman toimintansa ja positionsa siinä. Yhteistyötä voitaisiin tehdä esimerkiksi koulutuksien järjestämisessä, toimittajien asiantuntemusta voisi hyödyntää siten, että toimittaja järjestäisi myyntihenkilöstöllemme koulutusta esimerkiksi toimituslausekkeiden soveltamisesta. Koulutuksissa olisi mahdollista käsitellä kysymyksiä todellisiin toimituksiin liittyen, näin ollen molemmat osapuolet voisivat hyötyä tiedon jakamisesta.

Volyymietuja tavoitellessa voidaan laajemmassa mittakaavassa vaihtoehtona huomioida tiettyjen kuljetusreittien kilpailuttaminen konsernitasolla. Konsernin sisäisten hankintamahdollisuuksien selvittäminen merkitsisi myös hankintayhteistyötä konsernitasolla ja näin ollen voitaisiin saavuttaa merkittävää volyymietua ja neuvotteluvoimaa verrattuna yksittäisten maiden tekemiin sopimuksiin kuljetuspalveluiden hankinnoista. Tim Laseterin kehittämän mallin mukaisesti laajemmassa toimittajayhteistyössä on mahdollisuus erottau-

tua kilpailijoista nimenomaan *toimittajaverkoston integroinnin ja globaalin toimittajaverkoston luomisen* kautta.

Kuljetusprosessiin liittyvän tietovirran hallinta on olennaista koko logistiikkaprosessin ja kuljetusprosessin osalta. Tietoteknisten välineiden merkitys korostuu, koska yhä reaaliaikaisempaa tietoa vaaditaan ja odotetaan asiakkaiden puolelta. Materiaalivirtaan ja siihen liittyvän tietovirran hallinta kokonaisuudessaan on haasteellista.

Kuljetusten seurantaan on olemassa useita eri seurantamahdollisuuksia, mutta ne ovat kaikilla yrityksillä erilaisia. Näin ollen tieto on hajanaista ja tietoa joudutaan etsimään erillisistä järjestelmistä esimerkiksi internet-pohjaisten sovellusten kautta. Kuljetus- ja seurantaan liittyvää kommunikaatiomahdollisuutta ei ole rakennettu nykyiseen ERP-järjestelmään (toiminnanohjausjärjestelmään). Puhelimen, sähköpostin ja faksin käyttäminen tarvittavaan eri organisaatioiden väliseen tiedonsiirtoon sitoo resursseja sekä aiheuttaa osaltaan epävarmuutta toimitusprosessiin ja lisää virheiden mahdollisuutta. Henkilökohtainen yhteydenpito kuljetustapahtumien osalta ei sinällään tuo mitään lisäarvoa loppuasiakkaalle, mutta se sitoo organisaation resursseja niin ostavalle, kuin kuljetuspalveluja tarjoavalle yritykselle.

Paremmen ennustettavuuden kautta voidaan antaa mahdollisuuksia kuljetuksien paremmalle optimoinnille ja vähentää usein kalliita viime hetken toimituksia.

Suoratoimituksien hyödyntäminen suoraan valmistajilta asiakkaille on myös hyvä keino välttää turhia logistiikkakustannuksia, tämä edellyttää kuitenkin toimitusverkoston saumattomaa toimintaa.

Myyntihenkilöstölle tehdyn kyselyn perusteella voitiin havaita, että osalla myyntihenkilöstöstä on epätietoisuutta kustannusten muodostumisesta. Osana tätä työtä toteutettiin rahtikustannusanalyysi, jonka tiedot saadaan toiminnanohjausjärjestelmään laaditun raporttimallin avulla. Analyysia voidaan hyödyntää jatkossa myyntihenkilöstön kustannustietoisuuden lisäämiseksi rahtikustannuksista. Analyysin tulokset voidaan käydä läpi kaikkien myyntialueista vastaavien henkilöiden kanssa. Lisäksi laadituista kuljetussopimuksista on hyvä tiedottaa myyntihenkilöstöllemme ja hinnastot voidaan jatkossa tallentaa yhteiseen verkkohakemistoon, josta hinnat ovat kaikkien saatavilla.

Yhtenä vaihtoehtona kuljetuspalveluiden hankinnan kehittämiseksi voisi olla radikaaleimmillaan ulkoistaminen eli kaikkien kuljetuspalveluiden hankintojen vastuun siirtäminen logistiikkayritykselle tai huolitsijalle sisältäen lähtö- ja tulologistiikan ja mahdollisesti myös muita logistiikkapalveluita, kuten esimerkiksi varastointipalvelut. Ulkoistamisesta puhuttaessa tulee kuitenkin tarkastella oman yrityksen ydinosaa alueita ja oman toiminnan tehokkuutta. Logistiikkatoimintojen ja hankintaan liittyvien toimintojen monimutkaisuus edellyttää laaja-alaista osaamista ja sen ylläpitäminen voi olla haasteellista, jos hankittavien palveluiden tarve ei ole suuri. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisella on kuitenkin saavutettu jopa 10 – 30 prosentin kustannussäästöjä (Logistiikkaselvitys 2006), lisäksi selvityksien mukaan logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on usein parantanut palvelutasoa.

7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Validiteetilla eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella tarkoitetaan perinteisesti tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää. Laadullinen lähestymistapa oli mielestäni sopivin tapa lähestyä tutkimusongelmaa, vaikka tutkimus osittain soveltaakin määrällistä lähestymistapaa. Tarkoituksena oli tutkia intensiivisesti tiettyä valittua kohdetta, tässä tapauksessa case-divisioonan kuljetuspalveluiden hankinnan kehittämistä. Koska tutkimuksessa on kysymys hyvin monista yhdessä vaikuttavista seikoista, pyrittiin saamaan niistä mahdollisimman kokonaisvaltainen ja tarkka kuvaus asettamalla useita tutkimuskysymyksiä, edeten mahdollisimman loogisessa järjestyksessä.

Pyrin hankkimaan tietoa useista eri lähteistä eri tavoilla ja sitä kautta tutkimaan aihealuetta osittain myös määrällisten lähestymistapojen avulla. Toteutetun kyselyn kautta saatiin vastauksia myyntihenkilöstöltämme ja mielestäni kyselyn vastaukset osoittavat myös sen, että kyselyyn vastanneet henkilöt ovat paneutuneet kysymyksiin huolellisesti ja ei ole syytä olettaa että vastaajat olisivat esittäneet epätodellisia vastauksia.

Mielestäni validiteetti toteutuu tässä tutkimuksessa hyvin, validiteettia voidaan arvioida sillä, että määriteltyyn tutkimusongelmaan pystyttiin löytämään vastauksia ja asetettuun tavoitteeseen pystyttiin vastaamaan. Tutkimusongelmana oli: Miten globaalisti toimiva tuotantokeskeinen yritys voi hallita kuljetuksiaan kustannustehokkaasti ja asiakaslähtöisesti? Tutkimuksen pohjalta pystyttiin kuvaamaan kuljetuspalveluiden hankintamalli eli hankintaprosessi, joka vastaa tutkimusongelmana esitettyyn kysymykseen ja tutkimuksen ta-

voitteeseen. Lisäksi tarkoituksena oli etsiä kehityskohteita kuljetuspalveluiden hankintoihin, joita tässä tutkimuksessa pystyttiin esittämään.

Tässä tutkimuksessa tutkija ja tutkittava kohde olivat kiinteässä vuorovaikutuksessa keskenään. Tutkimuksen laatimisessa oli selkeää etua siitä, että olen työskennellyt kohdeyrityksessä erilaisissa logistiikkaan liittyvissä tehtävissä lähes kymmenen vuoden ajan. Näin olen pystynyt hyödyntämään hankkimaani laaja-alaista kokemusta tutkimuksen toteuttamisessa. Ongelmana koin sen, että oli haasteellista säilyttää objektiivisuus tietyissä tilanteissa.

Reliabiliteetilla eli mittarin tai menetelmän luotettavuudella viitataan perinteisesti käytetyn tutkimusmenetelmän kykyyn antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia, toisin sanoen käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia. Teoreettinen viitekehys koostuu logistiikkaan ja kuljetuksiin, hankintatoimen kehittämiseen sekä kansainvälisen kaupan toimituslausekkeisiin liittyvistä teorioista ja lisäksi tarkastellaan eri kuljetusmuotoja ja niiden piirteitä. Mielestäni tutkimukseen valitut teoriat ovat tukeneet tutkimusongelman ratkaisua. Olen pyrkinyt rakentaessani tätä tutkimusta johdonmukaisuuteen ja loogisuuteen, joka mielestäni toteutuu tässä tutkimuksessa hyvin.

7.4 Oma pohdinta

Tämä työ oli mielestäni erittäin haasteellinen ja mielenkiintoinen tekijälle. Työn suurimmaksi haasteeksi osoittautui tutkittavan aihealueen laajuus huolimatta mahdollisimman tarkkaan tehdyistä rajauksista. Työn edetessä mielenkiinto aihealuetta kohtaan lisääntyi ja eri aihealueiden tutkimisen kautta oma ymmärrys tutkimuksen kohteena olevista kuljetuksista ja hankintaprosesseista lisääntyi merkittävästi.

Työn alkuvaiheessa oli haasteellista löytää tietoja kuljetuspalveluiden hankinnoista ja yleensäkin logistiikkapalveluihin ja kuljetusten hankintoihin liittyvän kirjallisuuden vähäisyys yllätti. Logistiikan, toimitusketjun hallinnan ja hankintojen perusteoksia oli toki saatavilla, mutta ne eivät suoranaisesti käsitelleet tämän työn aihealuetta yleistasoja tarkemmin.

Mielenkiintoisinta oli soveltaa viitekehyyksen mukaisia teorioita oman divisioonan kuljetuspalveluiden hankintojen analysointiin, vaikka olisi luullut, että aihealueen ollessa tuttu analyysien laadinta olisi yksinkertaista. Perustietojen etsintä kuljetuksista analyysien toteuttamiseksi oli erittäin haasteellista. Toiminnanohjausjärjestelmästä saatuja raportteja voitiin hyödyntää, mutta niiden muokkaaminen pivot-taulukoiden osalta oli työlästä. Pivot-taulukoiden kautta oli mahdollista luoda useissa tämän työn eri yhteyksissä käytettyjä kuvia havainnollistamaan käsiteltävää asiaa. Analytyttöisyys nousi konkreettisesti esille, kun teorioiden mukaisesti eri kuljetusmuotoja sijoitettiin portfoliomatriisiin. Huomasin myös, että varsin yksinkertaisilla perustyökaluilla on mahdollista analysoida myös kuljetuspalvelujen hankintoja ja ABC-analyysin soveltuvuus ja selkeät tulokset olivat osittain yllättäviä.

Käytetty tutkimusmenetelmä, eli laadullinen tutkimus ei mielestäni olisi tuonut esille suoraan kaikkia tuloksia. Kvalitatiivisten kyselyjen kautta vahvistuivat ne asiat, jotka ovat olennaisimpia, kun tarpeita ja tavoitteita kuljetuspalveluiden hankintoja varten laaditaan. Osa tuloksista oli selkeitä, esimerkiksi se, että hinta on merkittävä tekijä, mutta toisaalta asiakkaiden odotukset palvelutasosta ovat toimialakohtaisia ja päivän tarkkuus kuljetusajoissa koettiin usein riittäväksi. Kyselytutkimuksen toteutus pienelle ryhmälle on haasteellista, joskin kysymyksen asetteluissa voidaan pyrkiä yksityiskohtaisuuteen. Jälkeenpäin ajateltuna myyntipäälliköille toteutettu kysely olisi voitu toteuttaa haastattelemalla, koska otos oli varsin pieni. Ehkä siten olisi saanut laaja-alaisempia vastauksia.

Kuljetuspalveluiden hankinta ja toteuttaminen on erittäin haasteellinen prosessi ja tämän vuoksi uskonkin, että monissa yrityksissä on päädytty ulkoistamaan kuljetukset ja niiden hankinnat kokonaisuudessaan. Kuitenkin oikein toteutettuna näkisin, että divisioonassamme pystymme hallittujen prosessien kautta säilyttämään kilpailukykyisen hinta- ja palvelutason ja toteuttamaan kuljetuspalvelujen hankintoja tehokkaasti, kun perustamme ne tämän tutkimuksen tuloksena luotuun hankintaprosessiin.

Kuljetuspalveluiden hankinnoista vastaavilta henkilöiltä odotetaan vahvaa alan perustunemusta ja oman yrityksen tarpeiden tuntemista ja ymmärtämistä. Lisäksi edellytetään markkinoiden tuntemista ja jatkuvaa seuranta, hinnoittelumekanismien hallintaa ja ehkä tärkeimpänä koko kuljetuspalveluiden hankintaprosessin hallintaa ja riittäviä resursseja hankintojen toteuttamiseksi.

LÄHTEET

Container Specification. Hapag-Lloyd Container Line. Container Service. Hamburg, Germany. 2005.

Draka Annual Report 2007. [Http://www.draka.com/draka/Languages/English/Navigation/InvestorRelations/Annual_Report/index.html](http://www.draka.com/draka/Languages/English/Navigation/InvestorRelations/Annual_Report/index.html). Luettu 16.7.2008.

Draka Suomessa. Draka NK Cables Oy. [Http://www.draka.fi/draka/Countries/Draka_Finland/Languages/suomi/navigaatio/Draka_Suomessa/index.html](http://www.draka.fi/draka/Countries/Draka_Finland/Languages/suomi/navigaatio/Draka_Suomessa/index.html). Luettu 12.9.2008.

Haapanen, Mikko & Lindeman, Taru & Vepsäläinen, Ari P. J. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY, Helsinki.

Haapanen, Mikko & Vepsäläinen, Ari P. J. 1999. Jakelu 2020. ELC Finland Oy.

Hokkanen, Simo & Karhunen, Jouni & Luukkainen, Martti 2002. Johdatus logistiseen ajatteluun. SHO Business Development Oy, Jyväskylä.

Hörkkö, Heli & Koskinen, Harri & Mattsson, Margit & Ollikainen, Jari & Reinikainen, Antti & Werdermann, Rauli 2007. Huolinta-alan käsikirja. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry. Suomen Spedservice Oy .

Iloranta Kari & Pajunen-Muhonen Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. painos. Tietosanoma, Helsinki.

Incoterms-toimituslausekkeiden soveltuvuus eri kuljetusmuotoihin. Finpro, 2005. [Http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/3F5BD5E3-B7BC-46BC-88A4-BA35A3B79BA5/7045/Incotermstoimituslausekkeidensoveltuvuus1.pdf](http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/3F5BD5E3-B7BC-46BC-88A4-BA35A3B79BA5/7045/Incotermstoimituslausekkeidensoveltuvuus1.pdf). Luettu 8.4.2008.

Incoterms 2000. International Chamber of Commerce 1999. ICC Palvelu Oy.

Jelkänen, Timo 2008. Mobile Networks -divisioonan kuljetuskustannusanalyysi. Espoo.

Karhunen Jouni & Pouri Reijo & Santala Jouko 2004. Kuljetukset ja varastointi järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Suomen Logistiikkayhdistys Ry, Helsinki.

Karrus, Kaij E. 2001. Logistiikka. 2. painos. WSOY, Helsinki.

Koskinen Aki & Lankinen Matti & Sakki Jouni & Kivistö Timo & Vepsäläinen Ari P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. WSOY, Helsinki.

Kraljic Peter 1983. Purchasing must become Supply Management. Harvard Business Review. Julkaisuun viitattu teoksessa Iloranta Kari & Pajunen-Muhonen Hanna. 2008. Hankintojen johtaminen. Tietosanoma, Helsinki.

Kuljetuskalusto. DHL Freight. [Http://www.dhl.fi/publish/etc/medialib/fi.Par.0024.File.tmp/road_transport_equipment.pdf](http://www.dhl.fi/publish/etc/medialib/fi.Par.0024.File.tmp/road_transport_equipment.pdf). Luettu 3.4.2008.

Kuljetuskalusto. Finnair Cargo Oy. http://www.finnair.fi/finnaircom/wps/portal/cargo/kcxml/04_Sj9SPykssy0xPLMnMz0vM0Y_QjzKLD4g3NjQBSZnFe8SbGoboR6KJmQQ7ook5xjt7IIR8PfJzU_WD0jLj3Tz1vfUD9AtyQ0Mjyh0VAQhNTsU!/delta/base64xml/L3dJdyEvd0ZNQUFzQUMvNEIVRS82X0hfN01V. Luettu 8.4.2008.

Kuljetuskustannukset vähintään 10 % nousussa. SKAL:n tiedotteita 3.1.2008. Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry. http://www.skal.fi/index.phtml?1839_m=22554&s=502.

Kuljetuspalvelujen ostaminen 2008. Logy Competence Oy. Koulutusaineisto.

Kuljetusyritysten kannattavuus heikkenee. Uutisarkisto 27.5.2008. Logy Competence Oy.

Laseter, Timothy M 1998. *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. Jossey-Bass Publishers. San Francisco. Julkaisuun viitattu teoksessa Iloranta Kari & Pajunen-Muhonen Hanna. 2008. *Hankintojen johtaminen*. Tietosanoma, Helsinki.

Laivareitit. Herman Andersson Oy. <http://www.hermanandersson.fi/FI/aikataulut-ja-reitit/reitit.html>. Luettu 3.7.2008.

Liner Services. Hapag-Lloyd AG. <http://www.hapag-lloyd.com/inet/DispatchServlet>. Luettu 23.5.2008.

Logistiikkaselvitys 2006. Liikenne- ja viestintäministeriö.

Sakki, Jouni 2003. *Tilaus-toimitusketjun hallinta*. 6. painos. Jouni Sakki, Espoo.

SDR Valuation. The International Monetary Fund. http://www.imf.org/external/np/fin/data/rms_sdrv.aspx. Luettu 2.4.2008.

Solakivi, Timo 2006. *Neljäs kansallinen logistiikkaselvitys*. Turun Kauppakorkeakoulu. Luentoaineisto Ukipolis 8.11.2006.

Suomen Kuljetusopas. Suomen Opasmyynti Oy. <http://www.kuljetusopas.com/>. Luettu 7.7.2008.

Ulkomaankaupan kuljetukset tammi-joulukuussa 2007. Tullihallitus. http://www.tulli.fi/fi/05_Ulkomaankauppatilastot/06_Tilastoja/taulut/Kuljetus07_joulu.xls. Luettu 26.3.2007.

Ulkomaan meriliikenteen kuukausitilasto. Merenkululaitos 2007. Suomen virallinen tilasto. http://www.fma.fi/palvelut/tilastot/mlt/mlt_kk_0712.pdf. Luettu 29.6.2007.

Virolainen, Veli-Matti 1998. *Motives, circumstances, and success factors in partnership sourcing*. *Tieteellisiä julkaisuja / Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu* ; 71. Julkaisuun viitattu teoksessa Sakki Jouni, 2003. *Tilaus-toimitusketjun hallinta*. Jouni Sakki, Espoo.

Vuono, Sari 2008. *Customer Satisfaction Survey 2008*. Mobile Network Cable.

Vuori, Petri 2008. *Myyntijohtaja*. Draka NK Cables Oy, Espoo. Haastattelu 28.3.2008.

Worldportrankings 2006. American Association of Port Authorities (AAPA). http://aapa.files.cms-plus.com/Statistics/worldportrankings_2006.xls. Luettu 2.4.2008.

RAHDIN MÄÄRÄYTYMINEN MERILIIKENTEESSÄ

Konttiliikenteessä tärkeimmät rahdin määräytymisperusteet ovat seuraavat:

- FCL (Full Container Load) eli koko kontti, kontti luovutetaan tavaran lähettäjälle joka huolehtii joko itse tavaran lastauksesta tai vaihtoehtoisesti toimittaa tavaran rahdinkuljettajalle konttiin lastattavaksi. FCL:n rahditusperuste on esim. USD/40'- tai USD/20'-kontti.
- LCL (Less Than Container Load) eli kappaletavaran toimitus, jolloin tavara lähetetään satamaan tai terminaaliin (CFS = container freight station), konttiin lastattavaksi ja tavara puretaan vastaavasti purkusatamassa. Samassa LCL kontissa kuljetetaan siis useiden eri asiakkaiden erilaatuista rahtia. LCL:n rahditusperuste on yleensä USD/1m³ tai USD/1000kg. (Karhunen & Pouri & Santala 2005, 230 – 231; Hörkkö ym. 2007, 325.)

- Veloitusperuste LCL-kuljetuksissa:
 - kuutio (m³) = 1000 kgs.

- Konttiliikenteeseen sisältyy myös konttien käsittelyyn liittyviä lisiä, yleisimmin THC (Terminal Handling Charge) ja CSC (Container Service Charge) eli konttien käsittelymaksu (Karhunen ym. 2005, 231).

- Muita lisiä ovat esimerkiksi
 - satamalisät
 - tavaramaksut
 - kanavalisät
 - ruuhkalisät
 - sotalisät (war risk)
 - kausilisät (seasonal peak charge)
 - pienien rahtien osalta rahdin perustana voi olla minimirahtitasot(Karhunen ym. 2005, 232).

Rahti voi perustua esimerkiksi vuosittain sovittavaan perustasoon, mutta käytännössä nykyisin rahtitasoja tarkistetaan vähintään neljännesvuosittain. Yleisimmät linjarahteihin liittyvät lausekkeet ovat BAF (Bunker Adjustment Fee) ja CAF (Currency Adjustment Factor), joiden suuruus tarkistetaan kuukausittain. Rahdin maksu voi tapahtua kauppaa- tai remburssiehtojen mukaisesti prepaid- eli käteisrahtina tai collect-rahtina (freight collect), joka peritään tavarantoimittajalta purkusatamassa ennen tavarantoimitusta. (Karhunen ym. 2005, 232.)

Huolitsijoilla on yleensä käytettävissään useita vaihtoehtoisia palveluntarjoajia eli varustamoita. Eroja muodostuu sekä kuljetushinnoissa että käytettävissä olevissa kuljetusreiteissä, kuljetukseen käytettävässä kalustossa ja kuljetusajassa. Täyskonttoliikenteessä tavarantoimittajalla eli lastinantajalla on mahdollisuus tehdä sopimus suoraan varustamon tai sen edustajan kanssa. Käytännössä suuren kuljetusvolumin perusteella on mahdollisuus neuvotella erikoissopimuksia ja sopia esimerkiksi määrä tai vuosialennuksia. (Karhunen ym. 2005, 233; Hörkkö ym. 2007, 326.)

KONTTILIIKENNETILASTOT

MAAILMAN KONTTILIIKENNE

CONTAINER TRAFFIC (TEUs, 000s)			
RANK	PORT	COUNTRY	TEUs
1	Singapore	Singapore	24 792
2	Hong Kong	China	23 539
3	Shanghai	China	21 710
4	Shenzhen	China	18 469
5	Busan	South Korea	12 039
6	Kaohsiung	Taiwan	9 775
7	Rotterdam	Netherlands	9 655
8	Dubai	United Arab Emirates	8 923
9	Hamburg	Germany	8 862
10	Los Angeles	United States	8 470
11	Qingdao	China	7 702
12	Long Beach	United States	7 289
13	Ningbo	China	7 068
14	Antwerp	Belgium	7 019
15	Guangzhou	China	6 600

KUVIO 35. World port ranking 2006 (American Association of Port Authorities (AAPA) 2008

SUOMEN KONTTILIIKENNE

KONTTILIIKENNE (TEU)		
RANK	PORT	TEUs
1	Kotka	563 042
2	Helsinki	431 404
3	Hamina	199 002
4	Rauma	164 843
5	Hanko	60 618
6	Pori	36 866
7	Oulu	30 965
8	Kemi	22 340
9	Tornio	10 824
10	Raahe	8 501

KUVIO 36. Ulkomaan meriliikenteen kuukausitilasto (Merenkululaitos 2007)

KULJETUSKALUSTO MAANTILIIKENTEESSÄ JA MERIKULJETUKSISSA

Irtoperä eli esimerkiksi traileri mahdollistaa sen, että puoliperävaunuyhdistelmästä irroteetaan vetoauto ja perävaunu laivataan lautalla määräsatamassa ilman kuljettajaa. Määräsatamassa esimerkiksi Suomesta Puolaan laivattaessa ja määrämaassa lastia purettaessa vetoauto voi olla rekisteröitynä mihin tahansa maahan. Trailer on erittäin kilpailukykyinen kuljetusmuoto mannermaan liikenteessä pitkän lauttaosuuden vuoksi. (Hörkkö ym. 2007, 352.)

Täysperä muodostuu vetoautosta ja varsinaisesta perävaunusta eli kahdesta erillisestä kuormayksiköstä, jotka mahdollistavat samanaikaisen lastauksen eri paikoissa. Ajoneuvoasetuksen mukaan Suomessa suurin sallittu pituus on 22 metriä, jota voidaan käyttää lisäksi vain Ruotsin ja Venäjän liikenteessä.



KUVIO 37. Täysperäyhdistelmä (Kuljetuskalusto)

Kuljetusalan termistön ja yleiskielen mukaan tavanomaisin kuljetusväline on ”rekka”, jolla tarkoitetaan yleensä puoliperävaunua. Eri ajoneuvotyyppien merkitys on keskeistä, jotta tiedetään, minkä tyyppistä ajoneuvoa kulloinkin suoritettavaan kuljetustehtävään tarvitaan. (Karhunen ym. 2005, 34.)

Täysperä- ja puoliperäautot voidaan jakaa kahteen ryhmään:

- Pressuautot, joissa suojapeitteet voidaan riisua pois lastauksen ajaksi, ja joissa myös samoin lastitilan seinät ja katto ovat joustavia. Pressuautot eivät sovellu esim. kylmälle arkojen tuotteiden kuljettamiseen talviaikaan. (Hörkkö ym. 2007, 351 - 352.)

- Umpiautot, joissa kuormatila on kiinteä ja joihin voidaan lastata vain sivu- ja perä-ovien kautta, kuormatila kestää lämmönvaihteluita pressuautoja paremmin. Umpiautot voidaan jakaa edelleen neljään ryhmään: tavalliset umpiautot, lämpöautot, pakasteautot ja riippuvaatekuljetusautot. (Hörkkö ym. 2007, 352.)

Eurotraileri (Maxi)



	Euro	
Sisäpituus	13,62	M
Sisäleveys	2,46 - 2,50	M
Sisäkorkeus	2,68 - 2,70	M
Eur -lavapaikat	n.34	
Kantavuus	*28	ton

KUVIO 38. Eurotraileri (Kuljetuskalusto)

TAULUKKO 3. Yleisimmät merikontit ja mitat ISO-standardin mukaan (Container Specification, 2005)

Pituus	Leveys	Korkeus	Bruttopaino
20' DC, 6 058 mm	2 438 mm	2 591 mm	24 000 kg
40' DC, 12 192 mm	2 438 mm	2 591 mm	30 480 kg
40' HC, 12 192 mm	2 438 mm	2 896 mm	30 480 kg

RAHDIN MÄÄRÄYTYMINEN MAANTIELIIKENTEESSÄ

Rahtimaksut kuljetustarjouksissa perustuvat kappaletavaralähetysten (paino alle 2 500 kg tai 7,5 m³) osalta painoluokkien mukaiseen eräkohtaiseen hinnoitteluun. Kappaletavara-toimituksissa (LTL less than trailer load) hyödynnetään kuljetusyrittäjien runko-, jakelu- ja terminaaliverkostoja. Osakuormien (PL part load) osalta rahtimaksut hinnoitellaan euroa per 100 kg hinnoittelun mukaisesti. Osakuormalla tarkoitetaan yleisesti lähetystä, jonka paino ylittää 2 500 kg tai 7,5 m³, osakuormat toimitetaan yleisesti samassa kuljetusyksikössä vastaanottajalle, jonne ne lähtäjän toimesta lastattiin lähtöpaikalla. Osakuorma-toimituksessa voi olla useiden lähtäjien lastia. Täysien yksiköiden osalta (FTL full trailer load) hinnoittelu perustuu hintaan per kuljetusyksikkö. Täydet yksiköt ajetaan suoraan lähtäjältä vastaanottajalle ja niissä toimitetaan yleisesti vain lastin maksajan rahtia.

Hinnaston rahat sisältävät yleensä minimirahdin ja useita eri painoluokkia. Rahdituspaino pyöristetään aina ylöspäin lähimpään sataan kiloon.

Veloitusperusteet kansainvälisissä maantiekuljetuksissa:

- kuutio (m³) = 333 kgs
- lavametri (lm.) = 2 000 kgs
- EUR-lava = 120 x 80 cm
FIN-lava = 120 x 100 cm

1 x EUR-lavapaikka = 800 kgs = 0,4 lavametriä
1 x FIN-lavapaikka = 1 000 kgs = 0,5 lavametriä.

Veloitusperusteet kotimaan maantiekuljetuksissa:

- kuutio (m³) = 250 kgs
- lavametri (lm.) = 1 850 kgs

1 x EUR-lavapaikka = 740 kgs = 0,4 lavametriä

1 x FIN-lavapaikka = 925 kgs = 0,5 lavametriä.

- Muita lisiä ovat esimerkiksi:

- polttoainelisät
- tavaramaksut.

RAHDIN MÄÄRÄYTYMINEN LENTOKULJETUKSISSA

Alla kuvataan rahtimaksujen määräytymisperusteet IATA:n säännösten mukaisesti. Nykyään näistä periaatteista tosin poiketaan usein, sillä kilpailusyistä agentit ja lentoyhtiöt antavat usein sopimusrahteja varsinkin suurille tai toistuvien tavanaerien kuljetuksiin. Myös huolintaliikkeet voivat julkaista omia hinnastojaan tai ehtojaan.

Rahtihinnoittelu perustuu kuljetukseen lähtöaseman ja määräaseman (-lentokentän) välillä, sisältäen kaikki tarvittavat kuljetukset siirtokuormauksineen näiden asemien välillä. Kuljetushintoihin ei sisälly maakuljetuksia esimerkiksi noutoa lentoasemalle, tulliselvitystä tai muita varsinaisen kuljettamisen ulkopuolelle jääviä kulueriä. Hinnat julkaistaan yleensä kilohintoina, joko lähtömaan valuutassa tai USA:n dollareina. Rahtimaksun perusteena on brutto- tai tilavuuspaino, joka saadaan jakamalla koko lähetyksen tilavuus kuutiosenttimäärä 6 000:lla, eli $6 \text{ dm}^3 = 1 \text{ kg}$ ja $1 \text{ m}^3 = 167 \text{ kg}$, kilomäärä pyöristetään 0,5 kg tarkkuudella ylöspäin. Rahtimaksu määräytyy aina lähetyksen suuremman painon: brutto- tai tilavuuspainon mukaan:

- $\text{kuutio (m}^3\text{)} = 167 \text{ kgs}$ (pituus x leveys x korkeus)
esim. lähetys, jonka mitat ovat $0,4 \times 0,4 \times 0,4 \text{ m} \times 167 = 10,69 \text{ kg}$ veloituspaino, on huomattava, että rahti peritään aina suuremman painon mukaan, eli jos todellinen paino on suurempi se veloitusperusteena.

- Muita lisiä ovat esimerkiksi:

- polttoainelisät
- lisäturvamaksut
- terminaalikulut
- turvatarkastus.

RAHDINKULJETTAJAN VASTUUT

Rahdinkuljettajan vastuun määrä eri kuljetusmuodoissa määritellään kansainvälisen keino-
tekoisen rahayksikön SDR:n mukaan. SDR = Special Drawing Right eli erityisnosto-
oikeus. SDR on korivaluutta, joka koostuu maailmankaupan kannalta merkityksellisistä eri
valuuttoista: USD, EURO, JPY ja GBP. SDR:n kurssi noteerataan päivittäin kansainväli-
sen valuuttarahaston IMF:n toimesta lyhenteellä SDR tai XDR tai molemmilla. (Hörkkö
ym. 2005, 447; SDR Valuation.)

Maantiekuljetukset (tiekuljetussopimuslaki TKSL, kansainvälinen CMR)

Korvausvelvollisuus:

- vastuun enimmäismäärä kotimaan kuljetuksissa 20 €/ kg bruttopainon suhteessa
- vastuun enimmäismäärä kansainvälisissä kuljetuksissa 8,33 SDR / brutto kg.

Luovutuksen viivästymisestä osoitettavissa olevista vahingoista suoritettava korvaus on
enintään rahdin määrä.

Merikuljetukset (merilaki ML, kansainvälisiä kuljetusoikeutta käsittelevät sopimuk- set Haag 1924, Haag-Visby 1968, Hampuri 1978)

Korvausvelvollisuus:

- vastuun enimmäismäärä 666,77 SDR / kolli tai 2 SDR / brutto kg, lastinantajalla on
oikeus valita itselleen edullisempi laskutapa.

Merikuljetusten erityispiirteenä kannattaa huomioida ns. yhteishaveritilanne. Yhteishaveri-
tilanne on kyseessä esimerkiksi laivan ajaessa karille silloin, kun laivaa ja lastia koskeva
yhteishaveri julistetaan. Tällöin laiva ja lasti joutuvat osallistumaan kuljetettavan tavar-
an arvon suhteessa pelastuskustannuksiin, näin tapahtuu, vaikka oma kuljetettava tavara säi-
lyisi vaurioitta.

Yhteishaveritilanteessa kuljetettavan tavaran omistajalla on velvollisuus osallistua kustannuksiin ja varustamo ei ole velvollinen luovuttamaan lastia vastaanottajalle, ennen kuin se on saanut vakuuden (vakuutusyhtiön sitoumus / pankkitakaus tai talletus ym.) lastin omistajalta siitä, että lastin omistaja vastaa lastin arvon suhteessa pelastuskustannuksiin. Lastin omistajan vastuu rajoittuu lastin arvoon.

Lentokuljetukset (ilmakuljetuslaki IKL, ilmakuljetussopimus IKSL)

Korvausvelvollisuus

- vastuun enimmäismäärä 17 SDR / brutto kg.

Huolintavastuu (Pohjoismaisen Speditööriliiton Yleiset Määräykset PSYM)

Korvausvelvollisuus

- vastuun enimmäismäärä 8,33 SDR / brutto kg.

Incoterms 2000

Kriittiset pisteet kansainvälisissä kuljetuksissa

2.painos

Kriittisillä pisteillä tarkoitetaan tässä kuvauksessa kohtaa, missä myyjän velvollisuudet loppuvat ja ostajan velvollisuudet alkavat.

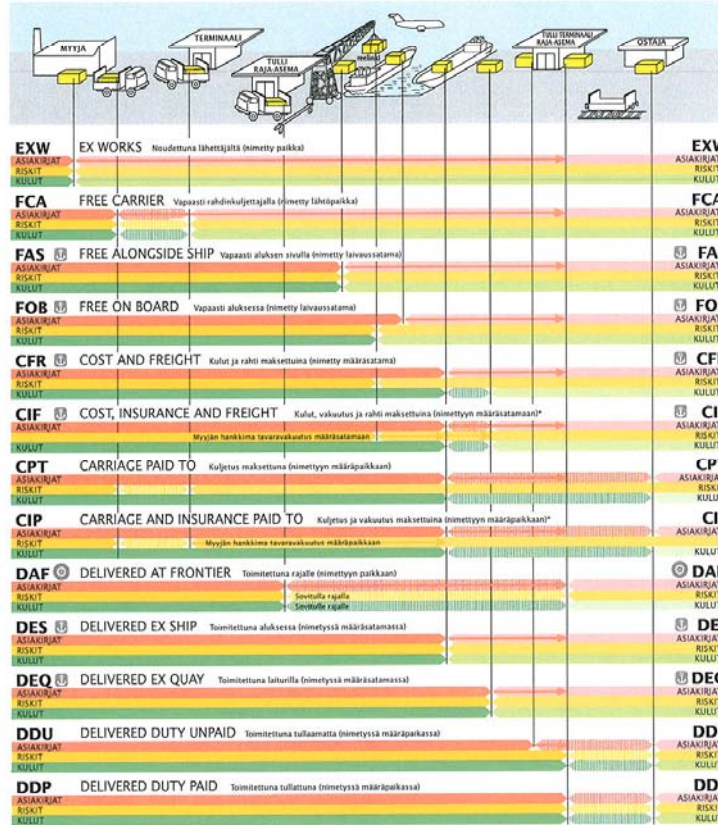


Tämä kuvaus pyrkii havainnollistamaan myyjän ja ostajan välisiä suhteita kansainvälisessä kaupassa ja antamaan heille käytökelpoisen työkalun niin jokapäiväiseen työhön kuin kauppasopimusten laatimiseenkin.

Kuvaus on laadittu Kansainvälisen Kauppakamarin hyväksymien toimituslausekkeiden, Incoterms 2000 pohjalta, jotka käsittelevät myyjän ja ostajan velvollisuuksia toisiinsa nähden. Lausekkeet koskevat vain kauppasopimuksen mukaisia velvoitteita. Incoterms-sääntöjen kuvallinen esittäminen soveltuu kansainvälisten kuljetusten eri tilanteisiin ainoastaan ohjeellisesti, koska alkuperäiset säännöt ovat kirjallisen tekstin muodossa.

Sopimusosapuolet voivat ottaa Incoterms-säännöt sellaisenaan sopimuksensa perustaksi, mutta poikkeustapauksissa niihin voidaan tehdä muutoksia ja lisäyksiä.

Mahdollisten erimielisyyksien syntyessä tämän kuvauksen ja Incoterms-sääntöjen välillä on Incoterms-sääntöjen teksti ratkaiseva. Sääntöjen suomenkielisen ja englanninkielisen Incoterms-laitoksen välisissä erimielisyyksissä on muistettava, että englanninkielinen teksti on ratkaiseva. Väärinkäytönteon välttämiseksi tätä kuvausta on käytettävä yhdessä sen pohjana olevan Incoterms 2000 -julkaisun kanssa.



KÄSITTEIDEN SELITYKSET

EXW, FCA -lue
Toimituslausekkeeseen virallinen lyhenne.

T Toimituslauseke tarkoitettu laivakuljetuksiin.

Q Toimituslauseke tarkoitettu maakuljetuksiin.

Muut toimituslausekkeet soveltuvat kaikkiin kuljetusmuotoihin.

Asiakirjat
"Asiakirjat" tarkoittaa myyjän ja ostajan velvollisuuksia hankkia asiakirjoja esitettäväksi tietystä paikasta. Sen sijaan asiakirjat eivät kuvaa niiden pitävyyttä. Asiakirjoja ovat vientilitsenssi, alkuperätodistus, kuljetusasiakirjat, vakuutusastodistus jne.

Myyjän hankittava asiakirjat omalla kustannuksellaan ja vastuullaan. Ostajan hankittava itse asiakirjat omalla kustannuksellaan ja vastuullaan.

Myyjän tulee avustaa ostajaa tämän pyynnöstä, vastuulla ja kustannuksella asiakirjojen hankkimisessa. Kehäpuolelta määrättyyn tarkoitukseen vastaa ostaja.

Riskit
Riskiksi kutsutaan vähimönvaaraa jortakin määrätystä tapahtumasta, joka voi aiheuttaa vahinkoa tai menetystä tavaralle. Useimpia riskejä vastaan voidaan suojautua ottamalla vakuutus.

Myyjä vastaa tavaralle sattuvista vahingoista. Ostaja vastaa tavaralle sattuvista vahingoista.

Kulut
Kaikkia itse tavarasta ja sen siirtämisestä aiheutuvia kustannuksia kutsutaan kuluiksi.

Myyjä vastaa kuluista. Ostaja vastaa kuluista.

Sopimuksessa erikseen määrättävä kriittinen piste

Toimituslauseke jättää avoimeksi kriittisen pisteen tarkan paikan. Tällöin tavaran kuljetussopimuksessa määrää erikseen tarkasti kriittinen piste eli paikka, jossa velvollisuudet siirtyvät osapuolilta toiselle.

Vakuutus
CIP- ja CIF-lausekkeiden mukaan myyjän on omalla kustannuksellaan otettava vakuutus ostajan hyväksi kuljetuksen alkamisen riskien varalta. Lausekkeiden mukaan vakuutus on otettava vähimmäisehtojen mukaisesti — kuten Institute Cargo Clauses (C) -ehdot — elleivät myyjä ja ostaja toisin sovi. Mainitut ehdot kattavat vain osan kuljetusriskeistä.

Myyjän otettava tavaravakuutus nimettyyn määrättyyn tai nimettyyn määräpaikkaan.



Lapinjärvenkatu 1, Helsinki Postiosoite: 00013 Pohjola Puh. 010 55911 Faksi 010 559 3164 www.pohjola.fi

Incoterms-toimituslausekkeiden soveltuvuus eri kuljetusmuotoihin

+ = suositeltava

- = ei suositeltava

	Meri	Maa	Rautatie	Ilma	Kontti	Yhdistetty kuljetus
<i>EXW</i>	+	+	+	+	+	+
<i>FCA</i>	+	+	+	+	+	+
<i>FAS</i>	+	-	-	-	-	-
<i>FOB</i>	+	-	-	-	-	-
<i>CFR</i>	+	-	-	-	-	-
<i>CIF</i>	+	-	-	-	-	-
<i>CPT</i>	+	+	+	+	+	+
<i>CIP</i>	+	+	+	+	+	+
<i>DAF</i>	-	+	+	-	-	-
<i>DES</i>	+	-	-	-	-	-
<i>DEQ</i>	+	-	-	-	-	-
<i>DDU</i>	+	+	+	+	+	+
<i>DDP</i>	+	+	+	+	+	+

KUVIO 40. Toimituslausekkeiden käyttö eri kuljetusmuodoissa (Finpro 2005)

KULJETUSPALVELUIDEN HANKINNAN KEHITTÄMINEN MOBILE NETWORKS DIVISIOONASSA

Olen tekemässä lopputyötä Metropolia Ammattikorkeakouluun ja pyytäisin vastauksianne oheisiin kysymyksiin, joita käytän lopputyön tekemisessä.

Mikäli teillä on kysymyksiä, vastaan niihin mielelläni.

Pyydän lähettämään vastauksenne **9.6.2008 mennessä** sähköpostilla
timo.jelkanen@draka.com

Vastaajan nimi: _____

Vastaajan asema yrityksessä: _____

Odotukset kuljetuspalveluiden hankinnan osalta :

Kuinka hyvin kuljetuskustannuksia koskevat tiedot ovat myyntihenkilöstön saatavissa?

Mitkä ovat yleisimmät ongelmatilanteet kuljetuksiin liittyen?

Voidaanko logistiikan hallinnan kautta saavuttaa mielestänne lisäarvoa toimitusketjussa?

Näettekö, että yrityksemme oman logistiikkahenkilöstön henkilökohtaisella palvelulla (neuvontapalvelulla) on merkitystä työnne kannalta?

Asiakasnäkökulma:

Haluavatko asiakkaanne hoitaa kuljetukset mieluummin itse vai yrityksemme järjestämänä?

Keskusteletteko asiakkaidenne kanssa käytettävistä toimituslausekkeista (Incoterms-2000)?
Onko asiakkaillanne käsitystä vastuiden jakaantumisesta eri toimituslausekkeiden osalta?

Keskusteletteko asiakkaidenne kanssa vaihtoehtoisista kuljetusmuodoista?

Koetteko, että kuljetuspalveluiden tarjoajan läsnäolo asiakkaan kanssa käytävissä keskusteluissa olisi tarpeellista?

Mikä on asiakkaillenne riittävä tarkkuus toimitusajan suhteen (päivä, viikko?)

Kuljetuspalveluiden ominaisuudet

Liite 9

3 (3)

Mikä on allamainittujen tekijöiden merkitys asiakaspalvelun näkökulmasta

(merkitys x:llä, tärkeysjärjestys numeroilla, siten, että 1 on tärkein)

	Tärkeä	Neutraali	Vähemmän tärkeä	Tärkeysjärjestys
Asiakaskohtaiset ratkaisut				
Hintataso				
Toimimussnopeus				
Toimitusten frekvenssi				
Toimitustäsmällisyys				
Palveluntarjoajan maine				
Reaaliaikainen kuljetusten seuranta				
Ympäristöystävällisyys				
Muu, Mikä?				

Vapaamuotoiset kommentit ja ehdotukset kuljetuspalveluiden hankintojen kehittämiseen ja kuljetuksiin liittyen:**KIITOS VASTAUKSESTANNE!**

