

Opinnäytetyö AMK

Tuotantotalous

2019

Taru Mustalahti

KULJETUSYRITYSTEN KILPAILUTTAMINEN PK- YRITYKSELLE

Taru Mustalahti

KULJETUSYRITYSTEN KILPAILUTTAMINEN PK-YRITYKSELLE

Tämän opinnäytetyön aiheena on kuljetusyritysten kilpailuttaminen suomalaiselle pk-yritykselle. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii yritys, joka valmistaa ja toimittaa vedenpuhdistuslaitteita kotitalous- ja teollisuuskäyttöön. Tässä opinnäytetyössä tehtävä kilpailuttaminen on rajattu yrityksen kahden eniten myydyin laitteen suorille asiakastoimituksille. Laitteet valmistetaan tehtaalla Hyvinkäällä, josta kuljetusyritys noutaa valmiit tuotteet ja toimittaa ne asiakkaille.

Työn tavoitteena oli kilpailuttamalla löytää edullisin kuljetusyritys ja yhteistyökumppani yritykselle. Kilpailuttaminen rajattiin Suomeen toimitettaviin lähetyksiin, sillä kotimaisten toimitusten suunnittelu oli ajankohtaisempaa ja volyymiltaan Suomeen toimitetaan eniten laitteita. Näin ollen työn hyöty toimeksiantajayritykselle on paras mahdollinen.

Työ tehtiin kartoittamalla ensin potentiaaliset kuljetusalan yritykset, minkä jälkeen koottiin kaikki oleellinen tieto yrityksestä tarjouspyyntöä varten. Kilpailuttaminen tehtiin nettilomakkeilla ja sähköpostitse lähettämällä ensin tarjouspyyntö, johon kuljetusyritys vastasi tarjouksella. Saatujen tarjouksien perusteella tehtiin hintavertailu, jonka jälkeen tehtiin päätös kuljetusyrityksen vaihtamisen tarpeesta.

Hintavertailussa selvisi, että kolmesta kilpailutetusta yrityksestä yksi erottui selvästi korkeammilla hinnoillaan, kun taas kaksi yritystä tarjosivat kuljetuspalveluita melko samaan hintaan. Kahdesta edullisimmasta yrityksestä toinen oli yrityksen nykyinen kuljetusyritys. Yrityksessä tehtiin päätös jatkaa yhteistyötä saman kuljetusyrityksen kanssa, sillä kilpailuttamalla saatiin varmuus siitä, että nykyisen yhteistyökumppanin palvelut ovat kilpailukykyisiä.

ASIASANAT:

kilpailuttaminen, kuljetuspalvelu, palveluiden hankinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Industrial management and engineering

Spring 2019 | 30 pages

Taru Mustalahti

TENDERING TRANSPORT COMPANIES FOR A SME

Purpose of this bachelor thesis is to tender transport companies for a Finnish SME. Commissioner of this thesis is a case company which manufactures and delivers water purification equipment for household and industrial use. In this thesis the tendering has been defined for the transport of two most sold products and only for direct customer deliveries. Equipment is produced in the factory in Hyvinkää from where the transport company picks up packed products and delivers those to the final customer.

The aim of this work was to find the lowest cost transport company for the case company. Tendering was limited to deliveries to Finland because focusing on domestic deliveries is more relevant at this point of time and most of the equipment is delivered to Finland. This way the final result will be the most useful for the case company.

First the most potential transport companies were identified and after this all relevant information was collected for request for quotation. Tendering was made by sending first request for quotation by online forms, and after this the tenders were received from the transport companies. Comparison of quotations was made and after comparison the decision about the transport company was made.

Outcome of the price comparison was that one of the three companies differed with clearly more expensive prices when two others had quite similar pricing. From two lower cost companies the other one was case company's current transport company. The decision was made to stay in contract with the same company because by tendering it was assured that the current company is price competitive comparing to its competitors.

KEYWORDS:

competitive tendering, transport service, service purchasing

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta ja tavoite	6
1.2 Työn toteutus	6
1.3 Yritysesittely	7
2 KULJETUKSET	8
2.1 Kuljetukset osana logistiikkaa	8
2.2 Lähtölogistiikka	9
2.2.1 Jakelukuljetukset	9
2.2.2 Kuljetusmuodon valinta	10
2.2.3 Maantiekuljetus	11
2.3 Kuljetukset Suomessa	11
2.4 Logistiikkastrategia pk-yrityksen näkökulmasta	12
2.5 Logistiikan ja kuljetuksien kustannukset	12
2.6 Kuljetuksia koskevat säädökset ja vastuut	15
3 KULJETUSPALVELUN HANKINTA JA KILPAILUTTAMINEN	17
3.1 Palveluiden hankinta	17
3.2 Kuljetuspalvelun hankinta	17
3.3 Kuljetusyritysten valinta	18
3.4 Kilpailuttaminen	19
4 KULJETUSYRITYSTEN KILPAILUTTAMINEN	21
4.1 Kuljetusyrityksen tehtävä ja kuljetusprosessi	21
4.2 Vaatimukset kuljetusyritykselle	22
4.3 Kilpailutusprosessi käytännössä	23
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	28
LÄHTEET	29

KUVAT

Kuva 1. Runko- ja jakelukuljetukset.	10
Kuva 2. Kuljetuskustannusten osuus logistiikan kustannuksista 2005 – 2017.	13
Kuva 3. Kuljetusyrityksen valintaperusteet aloittain.	19
Kuva 4. Kilpailutusprosessi.	20
Kuva 5. Kuljetuspalvelun kuvaus.	21

TAULUKOT

Taulukko 1. Kilpailutuksen lopputulos.	27
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tausta ja tavoite

Case-yritys on toimintansa alusta asti ostanut kuljetukset kuljetusyritykseltä, sillä oman kaluston hankkiminen ja kuljetusten hoitaminen olisi taloudellisesti kannattamatonta. Kuljetusyritys on valikoitunut sattumanvaraisesti ja kuljetusyrityksiä ole aiemmin vertailtu tai niiden palveluja kilpailutettu. Toiminnan vakiintuessa ja kasvaessa on tullut ajankoh- taiseemmaksi selvittää, onko kuljetuspalveluyritysten kustannuksissa eroja sekä onko po- tentiaalia kuljetusyrityksen vaihtamiselle.

Opinnäytetyön tavoitteena on löytää edullisin kuljetusyritys kilpailuttamalla potentiaali- simmat vaihtoehdot. Työ toteutetaan hyvinkääläiselle pk-yritykselle, joka valmistaa ja toi- mittaa vedenpuhdistuslaitteita niin kotitalous- kuin teollisuuskäyttöönkin. Kuljetuksella tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä maanteitse loppuasiakkaille toimitettavien laitteiden suoria toimituksia. Kilpailutus on rajattu Suomeen toimitettavien tuotteiden kuljetuksiin.

Kuljetukset ovat välttämättömiä toimintoja yrityksen toiminnan kannalta, mutta toiminnon irrallisuuden takia se on kannattavampaa ostaa ulkoiselta kuljetusyritykseltä. Palvelu- hankinnat on hyvä kilpailuttaa säännöllisesti, ja tämän opinnäytetyön osana tehty kilpai- luttaminen on tehty tukemaan case-yrityksen liiketoimintaa.

1.2 Työn toteutus

Työn alussa haastateltiin case-yritystä ja kartoitettiin lähtölogistiikan ja toimitusten hoi- don nykyinen tilanne. Kuljetusyritysten kilpailuttamisvaiheessa luotiin tarjouspyyntö case-yrityksen tarpeiden mukaisesti, mikä lähetettiin potentiaalisimmille kuljetusyrityk- sille. Case-yrityksen tavoite oli melko selkeä ja hyvin toteutettavissa opinnäytetyönä, mikä helpotti työn suunnittelua ja lopullista käytännön toteuttamista.

Kuljetusten kilpailuttamispäätös oli case-yritykselle ajankohtainen, sillä kuljetusyrityksiä ei ollut ennen kilpailutettu. Kuljetuksilla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä loppuasiak- kaalle toimitettavan laitteen suoria kuljetusta silloin, kun asiakas on tilannut tuotteen suo- raan case-yritykseltä, eikä laitteiden jälleenmyyjiltä. Kaikille kuljetuksille pitää tilata rahti kuljetuskohtaisesti. Kuljetusyrityksien toiminnassa ja hinnoissa on joitain eroja, mikä li- sää kilpailuttamisen merkittävyyttä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskityttiin kuljetuksiin osana logistiikkaa, palveluiden hankintaan ja kilpailuttamiseen. Seuraavaksi käytännön osuudessa esitellään case-yrityksen lähtevän logistiikan prosessi ja esitellään kilpailuttamisen käytännön vaiheet sekä toteutus.

Työ toteutettiin ensin kartoittamalla potentiaaliset kuljetusyrietykset, minkä jälkeen kuudelle potentiaalisimmalle lähetettiin tarjouspyynnöt. Tarjouspyyntöjä seurasi tarjoukset, jotka vertailtiin ja joiden pohjalta case-yritys teki päätöksen siitä, vaihdetaanko nykyinen kuljetusyrietyt kustannuksien kannalta kannattavampaan vaihtoehtoon. Lopputuloksena saattoi olla myös, ettei kuljetusyrietytstä vaihdeta nykyisestä.

Hintavertailun lopputuloksena päädyttiin pitämään sama kuljetusyrietyt, jonka kanssa case-yrityksellä oli jo olemassa oleva sopimus. Hintavertailussa kävi ilmi, että nykyinen kuljetusyrietyt on hintakilpailukykyinen muihin alan yrityksiin nähden.

1.3 Yritysesittely

Case-yritys valmistaa vedenpuhdistuslaitteita pääasiassa kotitalous- ja teollisuuskäyttöön. Sopivan kokoinen laite valitaan asiakkaan vedenkulutuksen mukaan. Vedenpuhdistuslaitteet käyttävät käänteisosmoositekniikkaa, ja kaikki laitteet on suunniteltu ja valmistetaan Suomessa. Suurivolyymisimmat tuotteet ovat 100 ja 250 litraa tunnissa puhdasta käyttövetä valmistavat laitteet, joiden kuljetuksia tarkastellaan tämän opinnäytetyön käytännön osassa. Laitteiden lisäksi yritys myy suodattimia sekä yksittäisiä vaihdettavia laitteen komponentteja säännöllisesti tehtäviin huoltotoimenpiteisiin tai laiterikkoihin, mutta näiden tuotteiden kuljetukset ovat tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Laitteita valmistetaan mahdollisimman tarkasti ennusteiden mukaan niin, että valmiiden tuotteiden varastointiin ei sitoudu liikaa pääomaa. Laitteet toimitetaan asiakkaalle pääosin kevät- ja kesäaikaan, jolloin useimmat raakavesilähteet ovat sulia ja laite on näin mahdollista asentaa. Laitteet asennetaan joko erilliseen lämmitettyyn tilaan, sisälle esimerkiksi pesuhuoneeseen, tai tilaan, joka on talvella kylmä.

Valmiit laitteet lähetetään asiakkaalle kuljetusyrietykseltä tilatulla kuljetuksella. Pääasiassa toimitukset keskittyvät saaristoihin sekä alueille, joissa puhdasta vettä ei välttämättä ole mahdollista saada ilman erillistä puhdistuslaitetta. Suomessa laitteen raakavedeksi kelpaa mikä tahansa vedenlähde; meri, järvi, joki tai juomakelvottomaksi osoittautunut porakaivon vesi.

2 KULJETUKSET

2.1 Kuljetukset osana logistiikkaa

Logistiikka kuvaa erilaisten materiaalien ja hyödykkeiden valmistamiseen ja toimittamiseen liittyviä toimenpiteitä. Logistiikka pitää sisällään valtavan määrän eri toimintoja, ja kaikki toiminnot koostuvat materiaali-, raha- ja tietovirtojen kokonaisvaltaisesta hallitsemisesta (Karrus 2001, 12 – 13.)

Tulologistiikka kattaa kaikki toiminnot hankinnan puolella siihen asti, kun tuotteiden valmistus alkaa. Yleisimmät tulologistiikan toiminnot ovat tavaran vastaanotto, tarkistus, purkaminen ja varastoon sijoittaminen. Sisälogistiikka pitää sisällään materiaalin liikkumiseen ja käsittelyyn liittyviä vaiheita, kuten kokoonpanot ja huollot. Lähtölogistiikka nimensä mukaisesti kattaa kaikki lähtöpään toiminnot, eli valmiin tuotteen varastosta keräämisen, pakkaamisen, tuotteen lähettämisen sekä jakelu- ja kuljetustoiminnot (Logistiikan maailma 2019.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään lähtevien toimituksien kuljetuksiin ja kuljetuspalvelun kilpailuttamiseen.

Tieto-, raha- ja materiaalivirrat

Tietovirta alkaa siitä, kun tehdään ennusteita myynnistä ja päätetään esimerkiksi tuotannon määrästä. Tällöin tieto siirtyy kaikille ketjussa oleville organisaation jäsenille, kuten varastoon, tuotantoon ja alihankkijoille. Toimiva tietovirta takaa sen, että kaikki toimitusketjun osapuolet ovat samanaikaisesti ja riittävällä informaatiomäärällä tietoisia tapahtumien kulusta (Logistiikan maailma 2019.) Tietovirta kulkee molempiin suuntiin, mutta pääasiassa virta kulkee asiakkaalta yritykselle (Sakki 2014, 2. kappale). Lähtölogistiikassa tietovirrat kertovat muun muassa se, onko tuote valmiina lähetettäväksi asiakkaalle, missä tuote sijaistee varastossa tai missä vaiheessa kuljetus on. Raha- eli pääomavirrat ovat vastike tavaralle, ja ne kulkevat tietovirran kanssa samansuuntaisesti (Logistiikan maailma 2019.)

Materiaalivirta kulkee tietovirran kanssa vastakkaiseen suuntaan, eli tavaran toimittajalta asiakkaalle. Materiaalivirta saa alkunsa siitä, kun tuotetta joko aletaan fyysisesti valmistaa tai kun se tulee valmiina varastolle. Valmis tuote pakataan ja siirretään

lähettämöalueelle odottamaan fyysistä kuljetusta. Kuljetusliike noutaa tuotteen, ja se vie-
dään joko jakeluterminaaliin tai toimitetaan suoraan vastaanottajalle (Sakki 2014, 54.)

Logistiikka sitoo alasta riippuen vaihtelevasti yrityksen resursseja, mutta on tärkeää, että
tuotanto on mahdollisimman optimoidusti linjassa kysynnän kanssa. Nykyään se on hel-
pommin toteutettavissa erilaisten logistiikka-alan yritysten tarjoamien palveluiden ansi-
osta. Suuret yritykset hoitavat joitain logistisia toimintoja pk-yrityksiä useammin itse, sillä
suuremmilla yrityksillä on enemmän resursseja ja se on myös kannattavampaa (Sakki
2014, 1. luku.) Logistiikan ja kuljetusten suunnittelun merkitys on tullut merkittävämmäksi
yritykselle, koska ihmisten kulutustottumukset ja globaali kauppa ovat yleistyneet viime
vuosina (Karrus 2001, 9).

2.2 Lähtölogistiikka

Lähtölogistiikka pitää sisällään kaiken tuotteen valmistuksen jälkeiset toiminnot aina asi-
akkaan antamien reklamaatioiden ja palautteiden käsittelyyn asti. Toiminnot tulee olla
mahdollisimman kustannustehokkaasti järjestetty asiakaspalvelun laatua kuitenkin
unohtamatta (Kivistö ym. 2019, 5.1) Toimitusvaihe pitää sisällään ne fyysiset toiminnot,
mitkä tarvitaan siihen, että valmis tuote saadaan toimitetuksi loppuasiakkaan haltuun.
Näihin toimintoihin kuuluu muun muassa lähetettävän tavarahan asianmukainen pakkaa-
minen, lähettäminen ja kuljettaminen. Yrityksessä on aina henkilöitä, jotka ovat vas-
tuussa logistiikkasuunnittelusta ja joiden on tehtävä strateginen päätös siitä, millaiseksi
lähtevän logistiikan toimitusprosessi muodostetaan (Chapman, Arnold, Gatewood, &
Clive 2017, 223.)

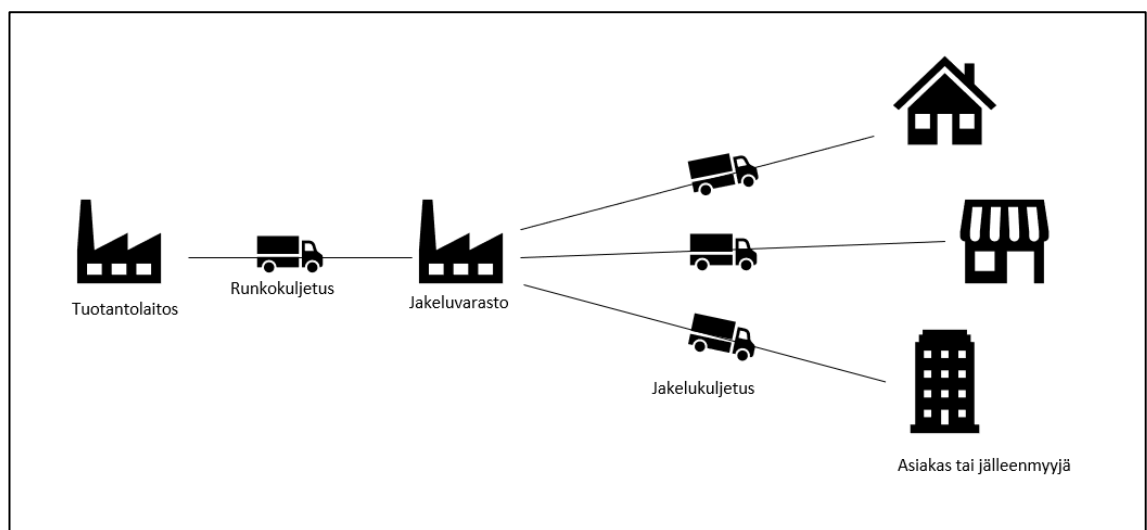
2.2.1 Jakelukuljetukset

Jakelu tarkoittaa myyvän yrityksen tiloista lähteviä kuljetuksia, eli niitä, jotka kuljettavat
valmiit tuotteet loppuasiakkaalle saakka. Kuljetus on se nimenomainen fyysinen toiminto,
jolla tavara kuljetetaan valitulla kuljetusmuodolla. Kuljetukset jaetaan sisäisiin ja ulkoisiin
kuljetuksiin, joista sisäinen kattaa tuotantolaitoksissa tapahtuvat tavaroiden käsittelyt,
kun taas ulkoisissa kuljetuksissa käytetään jotain kuljetusvälinettä. Kuljetusmuodon va-
lintaan vaikuttaa paljon toimiala ja toimitettavien tuotteiden koko, toimitustiheys, sään-
nöllisyys sekä tuotantolaitoksen sijainti (Ritvanen & Koivisto 2006, 51 – 55.)

Tieliikennealan palveluyritykset työllistivät Suomessa noin 100 000 henkilöä, joista suurin osa työskentelee nimenomaan maantieliikenteessä. Tavarajakelusta suurimman osan hoitaa kuljetuspalveluyritykset. Kun tuotteille tilataan kuljetuksia, yritykset hoitavat tilaukset kuljetuksille strategiansa mukaan. Esimerkiksi suurivolyymisiä ja halpoja tuotteita toimitetaan suurempia määriä kerrallaan ja useasti, kun taas erikoisemmat tuotteet toimitetaan aina vain tarpeen mukaan ja pienissä erissä (Tapaninen 2018, 2. luku.)

2.2.2 Kuljetusmuodon valinta

Kuljetukset voidaan jakaa runko- ja jakelukuljetuksiin. Runkokuljetukset tarkoittavat suurten tavanaerien kuljetusta usein nouto- ja jakelukuljetuksien välissä varastoilta varastoille tai jakeluterminaalista toiseen. Jakelukuljetus on taas terminaalista tai varastosta lähtevä kuljetus, jossa tuote toimitetaan määränpäähän asiakkaalle tai jälleenmyyjälle (Tapaninen 2018, 2.5.) Runkokuljetuksia tehdään niin lento-, laiva- kun maantiekuljetuksillakin, mutta jakelukuljetukset ovat mahdollisia vain maantiekuljetuksilla (Ritvanen & Koivisto 2011, 2.6). Runko- ja jakelukuljetukset on esitelty kuvassa 1.



Kuva 1. Runko- ja jakelukuljetukset (Tapaninen 2018, 2.6).

Case-yrityksen tuottamat tuotteet ovat ominaisuuksiltaan lähes aina samat, ja niitä toimitetaan asiakkaille aina tilauksien mukaan. Valmiin tuotteen asennus kuitenkin tehdään aina asiakkaalle räätälöidysti, mutta sen vaatimat vaiheet ja tarpeet eivät näy itse tuotannossa tai kuljetuksia valittaessa. (Henkilökohtainen tiedonanto 2018)

Toimitettavien tuotteiden ominaisuuksien takia relevanteimmaksi kuljetusmuodoksi case-yritykselle on osoittautunut maakuljetukset ja nimenomaan niin sanotut kumipyöräkuljetukset. Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa hinta, kuljetuksen nopeus, aikataulujen joustavuus sekä kuljetuksen alku- ja loppupään sijainti. Kuljetukset ovat pääasiassa nouto- ja jakelukuljetuksia, jolloin kuljetuspalvelun tarjoava yritys noutaa tuotteen tehtaalta ja toimittaa sen loppuasiakkaalle. (Henkilökohtainen tiedonanto 2018)

2.2.3 Maantiekuljetus

Maantiekuljetus on oleellisin kuljetusmuoto case-yrityksen toiminta-alueen näkökulmasta, sillä suurin osa myynnistä tapahtuu Suomeen. Mikäli toiminta laajenisi tulevaisuudessa enemmän ulkomaille, tulisi myös lentorahdit sekä laivakuljetukset huomioida mahdollisina kuljetusmuotoina.

Maantiekuljetus on kaikista kuljetusmuodoista joustavin, sillä siihen soveltuva infrastruktuuri ulottuu laajimmalle. Maantiekuljetukset ovat yleistyneet siksi, että vaatimukset ovat nousseet tavarantoimituksen nopeudelle ja toimitusten nopeudelle. Eräkoot pysyvät melko pieninä, mutta toimituksia on mahdollista järjestää tiheästi ja joustavasti. Tiekuljetukset soveltuvat parhaiten lyhyisiin runko- ja jakelukuljetuksiin (Tapanien 2018, 2.6.) Tiekuljetuksessa on myös monia etuja verrattuna muihin kuljetusmuotoihin. Aiemmin mainittu joustavuus on suurin, mutta myös kaluston hankkiminen on melko edullista, ja tämän ansiosta kuljetuspalveluita tarjoaa moni yritys ja alalla on paljon kilpailua. Kilpailun takia hinnat ovat melko edullisia ja palveluja on saatavilla paljon, mikä saa monet yritykset ulkoistamaan kyseisen toiminnon (Tapaninen 2018, 3.1.)

Tiekuljetuksia hoitavat erilaiset kuljetusyrietykset, ja on olemassa erilaisia palveluntarjoajia pienistä kuljetusyrietyksistä kokonaisvaltaisempiin logistiikkapalveluyrietyksiin. Pienet yksittäiset kuljetusyrietykset omistavat vain vähän kalustoa ja henkilökuntaa, ja ne tarjoavat ainoastaan kuljetuspalveluita. Toinen ääripää ovat logistiikkapalveluyrietykset, jotka tarjoavat kuljetusten lisäksi myös muita logistisia palveluita, kuten varastointia (Tapaninen 2018, 3.3.)

2.3 Kuljetukset Suomessa

Kuorma-autokuljetusten osuus on kaikista kuljetusmuodoista yleisin Suomessa, sillä täällä on todella matala asukastiheys. Kuorma-autokuljetus soveltuu hyvin suurtenkin

tavaroiden kuljettamisen, ja se on joustava ja nopea tapa saada tuotteet haluttuun määränpähän (Karrus 2001, 112 – 114.) Suomessa tavarakuljetusten määrä oli noin 370 miljoonaa tonnia vuonna 2009, mistä kuorma-autokuljetukset käsittivät jopa yli 90 % (Ritvanen & Koivisto 2011, 10).

Vuoden 2016 logistiikkaselvityksen mukaan Suomessa ollaan keskimäärin melko tyytyväisiä logistiikkainfrastruktuuriin. Tyytyväisimpiä ollaan Uudellamaalla sekä Pirkanmaalla, kun taas vastaavasti tyytymättömämpiä ovat Itä- ja Pohjois-Suomessa sijaitsevat yritykset. Selvityksen mukaan kuljetukset olivat yritysten eniten ulkoistama logistiikkapalvelu vuonna 2015 (Solakivi 2016, 13-14.)

2.4 Logistiikkastrategia pk-yrityksen näkökulmasta

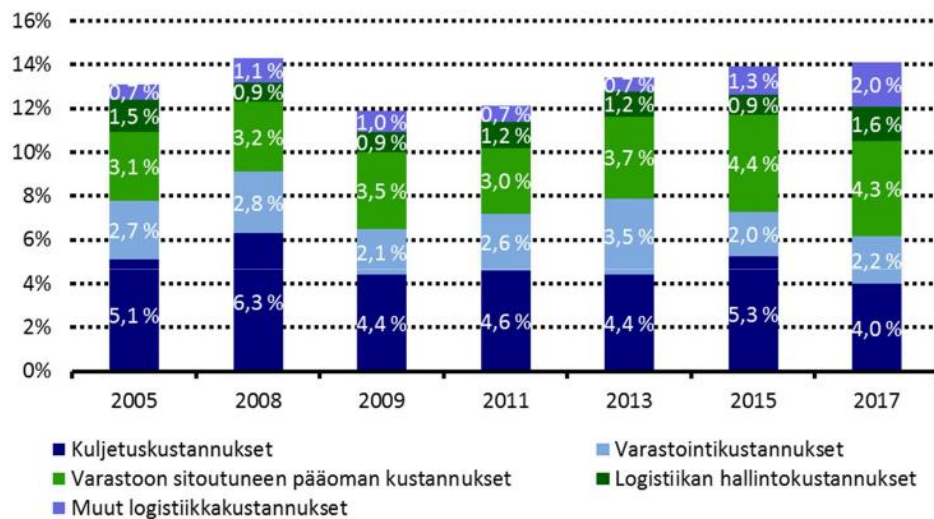
On tavoiteltavaa, että yrityksen resursseja sitoutuu mahdollisimman vähän tuotannon eri vaiheissa olevien tuotteiden varastointiin ja valmiiden tuotteiden toimituksiin. Komponenttien hankinta on linjassa tuotannon tarpeiden kanssa, ja edellä mainitut asiat taas ohjautuvat asiakkaiden tilausten mukaisesti (Ritvanen & Koivisto 2006, 14 – 15.) Mikäli tuotanto on vähäisempää pienen volyymin takia, saattaa hankintavaiheessa olla haastavampaa optimoida hankittavien osien eräkoot. Lisäksi haasteita tuo se, jos tuotteen ominaisuuksien takia joudutaan tekemään tilauksia vain tietyiltä toimittajilta. Komponentin toimittaja saattaa joutua räätälöimään tuotteensa, mikä vaikuttaa ostoerän kokoon. Tämä luo painetta siis optimoida sisä- ja lähtölogistiikkaa vielä enemmän, jotta logistiikkaan kuluvat kokonaiskustannukset eivät kasva liian suuriksi. Logistiikan tulisi olla laajuutensa vuoksi suuri osa yrityksen toimintastrategiaa (Ritvanen & Koivisto 2006, 17.)

Jotta toiminta pysyy kannattavana, tulee yrityksen täyttää asiakkaan asettamat vaatimukset. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on keskityttävä ydinosaamisensa lisäksi myös palveluiden laatuun, mikä saa yritykset ulkoistamaan yksittäisiä irrallisia toimintoja, kuten kuljetukset. Logistiikkaketjun rooli ja sen parantaminen pk-yritysten liiketoiminnan kannalta ovat nousseet enemmän esille, kun puhutaan kilpailukyvyistä, lisäarvon tuottamisesta ja kustannusten alentamisesta (Ritvanen & Koivisto 2006, 12-13.)

2.5 Logistiikan ja kuljetuksien kustannukset

Kaupanalalan yrityksillä logistiikkakustannukset ovat hieman suuremmat kuin teollisuusyrityksillä, mikä käy ilmi Liikenneviraston teettämästä selvityksestä vuonna 2018.

Logistiikan kustannukset yritykselle yleisesti ottaen olivat noin 14 % yrityksen liikevaihdosta, joista kuljetuskustannukset kattoivat noin 4 % osuuden. Kuljetuskustannusten lisäksi muita logistisia kustannuksia ovat varastointi, varastointiin sitoutuneen pääoman kustannukset sekä hallinnolliset kustannukset (Solakivi 2016, 95 – 96.) Logistinen arvoketju kuvastaa vaiheita, joissa tuotteelle tehdään jokin toimenpide, joka lisää tuotteen arvoa. Logistiikassa on kustannuksia lisääviä toimenpiteitä, joten yrityksen toimintojen on pyrittävä yhdenmukaistamaan toiminnot ja minimoimaan kustannukset vain välttämättömiin toimintoihin (Karrus 2001, 26 – 27.) Kuvassa 2. esitellään logististen kustannusten jakautumista vuosina 2005 – 2017.



Kuva 2. Kuljetuskustannusten osuus logistiikan kustannuksista 2005 – 2017 (Solakivi 2018).

Kuljetusten kustannukset

Kuljetusten suurin kustannuserä muodostuu polttoainekustannuksista ja autoliikenteessä se on kuljettajille maksetun palkan jälkeen suurin kuluerä. Raakaöljyn ja polttoainesten maailmanmarkkinahinnan vaihtelu heijastuu suoraan kuljetuspalveluita tarjoavien logistiikkayritysten menoihin (Solakivi 2016, 50.)

Noin 80 % pk-yrityksistä on ulkoistanut suurimman osan kuljetukseen liittyvistä logistisista toiminnoistaan. Kuljetuskustannukset koostuvat pääosin kuljetuskalustosta,

työvoimasta ja polttoainekustannuksista. Muita logistisia toimintoja, kuten materiaalin ja informaation kulku, tapahtuu useammin organisaation sisällä (Solakivi 2011, 144.) Yritys voi vaikuttaa omilla logistisilla toimillaan kilpailukykyensä hieman toimialasta ja yrityksen koosta riippuen (Solakivi 2018, 119).

Case-yrityksen lähtevän logistiikan kustannukset koostuvat suorista ja epäsuorista kustannuksista, joista kuljetus eli rahti on yksi suorista toiminnallisista kustannuksista. Yritys usein maksaa rahdin itse, mutta se peritään asiakkaalta tuotteen hinnassa. Kuljetuksen lisäksi epäsuoriin logistiikkakustannuksiin liittyy pakkaamiseen, logistiikkalustoon ja tiloihin sekä hallintoon liittyvät kustannukset (Kivistö ym. 2019, 5.1.)

Kuljetuskustannusten määräytyminen

Kuljetuskustannuksiin vaikuttavat monet tekijät, joista suurimmat ovat polttoaine-, henkilöstö- ja pääomakustannukset. Kuljetuskustannuksia mää rä äviä tekijöitä on tiekuljetuksissa matkan pituus, asiakkuus, lisäpalvelut, polttoaine, verot ja rahditusperuste. Optimaalisin kuljetusyritykselle on kuljettaa mahdollisimman täysiä lasteja, mutta se ei ole aina mahdollista, jos halutaan saada tuote mahdollisimman nopeasti perille. (Logistiikan maailma 2019) Case-yritys hoitaa tuotteiden myynnin siten, että osa tuotteista myydään suoraan loppuasiakkaalle ja osa jakeluportaan, eli jälleenmyyjän kautta (Henkilökohtainen tiedonanto 2018).

Rahditusperuste määräytyy maantiekuljetuksessa usein sen mukaan, millä rahditusperusteella tulee suurin paino kuljetettavalle tuotteelle. Alla yleisimmät rahditusperusteet ja niiden määrittely:

- Tuotteen todellinen paino
 - o Kuinka monta kiloa tuote painaa
- Tilavuuspaino – laskennallinen paino
 - o Yhden kuution vievän tilan laskennallinen massa on 333kg
 - Tilavuuspaino lasketaan: tilavuus x 333kg
- Lavapaino – laskennallinen paino
 - o Käytetään rahditusperusteena, jos rahdatun lavan alle tai päälle ei saa lastata muita pakkauksia
 - o Mää räytyy eri lavatyyppien mukaan
 - FIN-lava = 925kg
 - EUR-lava = 740kg

→ Teholava = 370kg

- Lavametripaino – laskennallinen paino
 - Käytetään rahditusperusteena, mikäli pakkaus vie koko kuromatilan leveyden ja korkeuden
 - Yksi lavametri on 1850 kg
 - Lavametri lasketaan: pituus x leveys / 2,4m x 1850 kg
- Pituuskerroinpaino
 - Veloitetaan, mikäli rahdattava tuotteen pituus ylittää 2,5 m

(Logistiikan maailma 2019)

2.6 Kuljetuksia koskevat säädökset ja vastuut

Tässä kappaleessa esittelen kuljettamiseen liittyviä vastuita niiltä osa-alueilta, jotka ovat case-yrityksen näkökulmasta relevantteja.

Suomessa tapahtuvat moottoriajoneuvoilla tehdyt kuljetukset kuuluvat Tiekuljetussopimuslain alle. Lain soveltamisala koskee nimenomaan suurempia kappaletavarakuljetuksia, mutta ei esimerkiksi pienempiä postipaketteja. Tiekuljetussopimuksissa oleelliset seikat koskevat kuljetussopimusta, rahtikirjaa ja vastuiden siirtymistä rahtia kuljetettaessa (Tiekuljetussopimuslaki 345/1979.) Logistiikkayritysten Liitto on koonnut tavara liikenteen yleiset kuljetusmääräykset, joita liitto suosittelee yrityksille käytettäväksi tarkentamaan tiekuljetussopimuslakia tai muita säädöksiä.

Kotimaisissa kuljetuksissa on mahdollista toimittaa tuote ilman erillistä rahtikirjaa, mikäli myyjä ja ostaja niin sopivat (Tiekuljetussopimuslaki 345/1979.) Tämä koskee lähinnä itse laitteita koskevia kuljetuksia. Pienempiä postipaketteja koskee postilaki, joka määrittää yleispalvelun alaiseksi tuotteet, jotka ovat enintään kymmenen kilon painoisia ja jotka on mahdollista jättää postiyrityksen kuljetettavaksi (Postilaki 415/2011.)

Case-yrityksessä laitteet kuljetetaan kuljetusalan yrityksen kanssa sovitusti määrän päähän. Toimitustiheys on vaihtelevaa, joten kuljetuspalveluntarjoaja noutaa tarvittaessa aina tuotteet tehtaalta Hyvinkäältä. Palvelun tarjoajalla on itsellään toimiva jakeluverkosto. Myyjä velvollinen pakkaamaan tuotteet siten, että pakkaus suojelee tuotetta kuljetuksen ajan (Tiekuljetussopimuslaki 345/1979.)

Kaupantekohetkellä myyjä tekee ostajan kanssa ostosopimuksen, joka määrittää kaupan ehdot ja miten tuotteen omistajuus siirtyy. Mikäli ostosopimuksessa on sovittu

toimituslauseke, se määrittää, missä kohtaa vastuu tuotteesta siirtyy asiakkaalle, mitkä ovat myyjän tai ostajan velvollisuudet lastauksessa ja purussa sekä miten kuljetuksesta aiheutuneet kustannukset jaetaan myyjän ja ostajan kesken (Kivistö ym. 2019, 10.3.) Toimituslausekkeissa on otettu laajasti toimitukseen liittyvät asiat huomioon, joten kaupantekohetkellä on osapuolten helppo sopia käytettävistä ehdoista ja tarpeen tullen niihin on helppo vedota. (Kauppakamari 2019)

3 KULJETUSPALVELUN HANKINTA JA KILPAILUTTAMINEN

3.1 Palveluiden hankinta

Pystyäkseen keskittymään ydinosaamiseensa ja hallitakseen paremmin kustannuksia yritykset ulkoistavat yritystoiminnan osia, kuten esimerkiksi logistiikan toimintoja. Palvelun hankinta lisää yrityksen kilpailukykyä sekä kustannustehokkuutta, mutta saattaa vähentää muun muassa toimintojen hallittavuutta (Solakivi 2011, 1.) Toimintojen hankinta on kannattavaa silloin, kun voidaan olettaa, että kyseinen toiminto pystytään hoitamaan siten, että siihen sitoutuu vähemmän yrityksen resursseja (Kivistö ym. 2019, 1.4.) Iso osa logistisista palveluista suoritetaan ”yritykseltä yritykselle”, ja ovat tällöin näkymättömissä loppuasiakkaalle (Karrus 2001, 97). Ulkoistavan yrityksen tavoitteena on löytää mahdollisimman pitkäaikainen ja luotettava yrityskumppani, jonka kanssa asiat pystytään hoitamaan tehokkaasti.

Palveluiden hankinnan ideana on se, että sekä palvelun hankkija että palveluntarjoaja pystyvät maksimoimaan voitot omassa liiketoiminnassaan. Palveluntarjoaja on aina oman alueensa osaja, joka pystyy kilpailukykyisesti myymään omaa osaamistaan yrityksille, joiden ydintoiminnalla ei ole mitään tekemistä hankittavan palvelun kanssa. Hankittava palvelu on kuitenkin välttämätön toiminto hankkivan yrityksen liiketoiminnan kannalta. Kuljetusten hankinta on hyvä esimerkki siitä, sillä myydyt tuotteet on saatava toimitettua ostajilleen, mutta kuljetusten hoitaminen itse olisi raskas ja paljon resursseja sitova toiminto case-yritykselle (Nieminen 2016, 1.3.)

3.2 Kuljetuspalvelun hankinta

Suurin osa hankituista logistiikkapalveluista on nimenomaan kuljetus- ja rahtipalveluita. Kasvava trendi on kuitenkin kokonaisvaltaisten palveluiden tarjoajat, jotka keskittyvät kuljetusten lisäksi niin standardipalvelujen kuin räätälöityjen palveluiden tarjoamiseen (Kivistö ym. 2019, 1.4.) Logistiikkapalveluntarjoajat keskittyvät omaan ydinosaamiseensa, jolloin se saavuttaa mittakaavaedun. Palveluita hankittaessa, yrityksen kiinteitä kustannuksia siirtyy muuttuviin kustannuksiin, jolloin kustannusten seuranta ja hallinta helpottuu ja yritys saavuttaa taloudellista hyötyä (Ritvanen & Koivisto 2006, 144 – 145.)

Kuljetuspalveluiden hankinta voidaan jakaa neljään eri tasoon:

- 1PL eli first party logistics – asiakas hoitaa koko ketjun omalla kalustolla
- 2PL eli second party logistics – asiakas ostaa logistiikkapalvelun
- 3PL eli third party logistics – yritys ostaa logistiikkapalveluita, mutta pitää itsellään logistiikan kokonaisuohjauksen
- 4PL eli fourth party logistics – yritys on ulkoistanut koko logistisen toimintansa

(Tapaninen 2018, 2.7)

Case yrityksen logistiikka on kolmannen osapuolen logistiikkaa (3PL, third party logistics), jolloin logistiikan kokonaisuohjaus pysyy yrityksellä, mutta ostaa toimitusketjun fyysisiä palveluita alihankkijoilta. (Tapaninen 2018, 2.7)

3.3 Kuljetusyritysten valinta

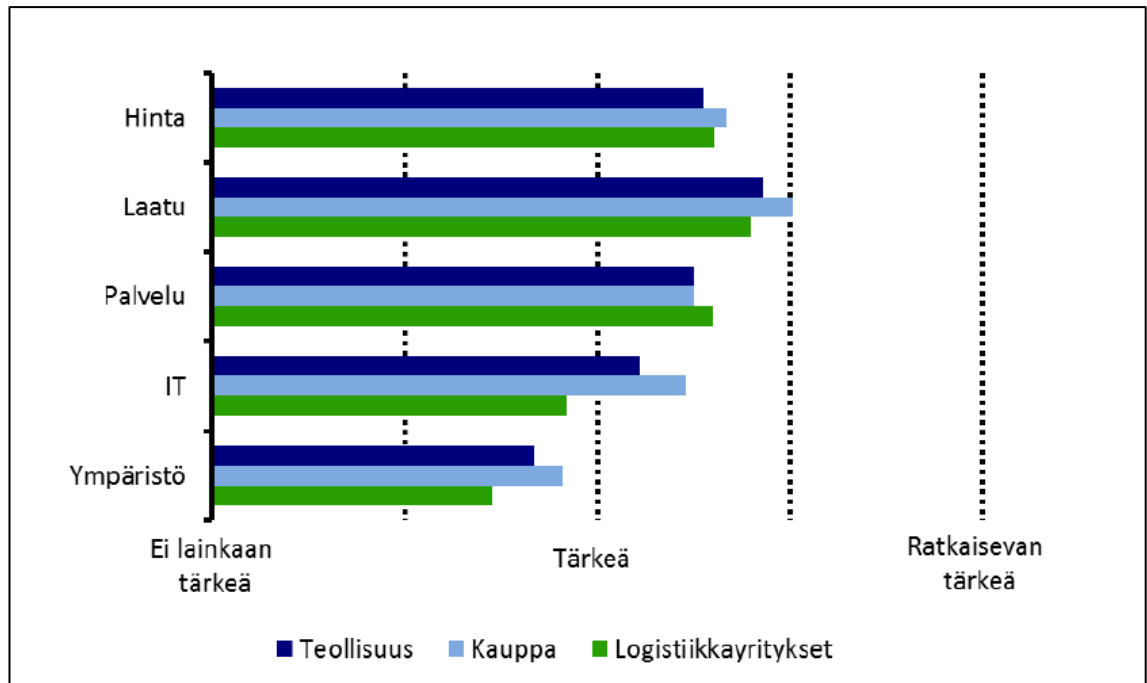
Palveluntarjoajan valinta on osa hankintaprosessia. Markkinoilla oleviin palveluntarjoajiin on syytä tutustua huolellisesti ennen kuin allekirjoittaa hankintasopimuksen. Lopulliseen valintaan vaikuttaa monet tekijät, mutta tärkeintä on, että palveluntarjoajan arvot ovat linjassa hankkijayrityksen kanssa.

Vuoden 2014 logistiikkaselvityksessä vastaajayrityksiä oli pyydetty arvioimaan mitkä ovat ne kriteerit, joidenka perusteella kuljetusyritys valitaan. Kyselyn kysymykset liittyivät viiteen aihealueeseen; hintaan, laatuun, palveluun, tiedonkulkumahdollisuuksiin palveluntarjoajan kanssa, sekä ympäristöön liittyviin tekijöihin. Kaikkein tärkeimpänä tekijänä yritykset pitivät kuljetuspalvelun laatua. Laadulla tarkoitetaan kuljetusten täsmällisyyttä, niihin kuluvaan aikaan sekä kuljetuksissa sattuneiden virheiden määrää (Solakivi ym. 2014, 84 – 87.)

Seuraavaksi tärkeimpänä tekijänä yritykset pitivät palvelun tasoa, mihin sisältyi kuljetuskaluston tekninen taso, kuljetuksien saatavuus sekä niihin kuuluvat lisäpalvelut. Kyselyyn vastanneet yritykset kokivat hinnan lähes yhtä tärkeäksi, kuin palvelun tasoa rahdin kuljettajaa valittaessa. Hintaan liittyvä kysymykset koskivat hinnoittelun tasoa, sen ennakoitavuutta, lisäpalveluita, sekä maksuehtoja (Solakivi ym. 2014, 84 – 87.)

Keskimäärin neljänneksi oleellisimmaksi teemaksi osoittautui tiedonkulkumahdollisuudet, ja vähiten oleellisena tekijänä yritykset pitivät ympäristötekijöitä. Erikokoiset yritykset

arvioivat kriteerit melko saman suuntaisesti joitain eroja lukuun ottamatta (Solakivi ym. 2014, 84 – 87.)



Kuva 3. Kuljetusyrityksen valintaperusteet aloittain (Solakivi ym. 2014).

3.4 Kilpailuttaminen

Kilpailuttamisen tarkoituksena on löytää palvelu, joka vastaa laadullisesti, sisällöllisesti ja kustannustehokkaasti yrityksen tarpeisiin (Lehikoinen 2013, 65.) Case yrityksen kuljetusten hankinta on perusteltavaa, sillä kuljettamiseen vaadittava kalusto ja työvoima sitoisi paljon resursseja ja kuljetuspalveluita tarjoavia yrityksiä on paljon saatavilla. Lisäksi palvelun tarjoava yritys tarjoaa usein laadukkaamman ja tehokkaamman tavan suorittaa kyseinen hankittava toiminto, kuin jos yritys hoitaisi sen itse (Lehikoinen 2012, 22.)

Päätös liiketoiminnan osa-alueen hankinnasta tai ulkoistamisesta syntyy silloin, kun yrityksen johto on todennut sen olevan kannattavaa. Yritys kartoittaa hankinnan tuomat edut ja vertaa niitä liiketoiminnan osa-alueen nykyiseen tilaan (Lehikoinen 2013, 68.)

Case-yrityksen kohdalla kartoittamisvaihe on tehty silloin, kun yritys on perustettu, mutta kuljetuspalveluyrityksiä ei tällöin ole lainkaan kilpailutettu.

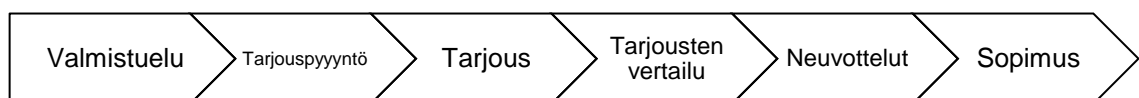
Kilpailutusprosessi teoriassa

Ennen kuin koko kilpailuttaminen alkaa, yritys on selvittänyt toiminnon hankinnan todellisen tarpeen ja mitä kaikkia toimintoja halutaan lopulta siirtää ulkoiselle yritykselle. Ensimmäinen todellinen kilpailutuksen vaihe on valmistelu, missä yritys kartoittaa omat vaatimuksensa kilpailutettaville yritykselle. Valmisteluvaiheessa pyritään suunnittelemaan mahdollisimman tarkasti, kuinka paljon resursseja ulkoistettuun toimintoon ollaan valmiita laittamaan sekä mitkä yritykset voisivat olla potentiaalisia yhteistyökumppaneita (Lehikoinen 2013, 74.)

Perusteellisen valmistelun jälkeen valikoituneille yrityksille tehdään tarjouspyynnöt. Tarjouspyynnön ideana on koota tieto, mitä yhteistyökumppanilta vaaditaan sujuvan yhteistyön toteutumiseksi. Pääpiirteittäin se sisältää tarvittavat tiedot yrityksestä, yhteisistä tavoitteista, aikatauluista, rajoituksista sekä joitain mahdollisia sopimuksellisia yksityiskoh-
tia. Hyvän tarjouspyyntö on selkeä ja siinä oleva informaatio on kattavasti esillä, jolloin palvelua tarjoava yritys pystyy myös vastaamaan kattavasti (Lehikoinen 2013, 90 – 91.)

Palveluntarjoajat vastaavat tarjouspyyntöihin, kun ovat omassa organisaatiossaan tehneet myöntävän tai kielteisen päätöksen siitä, voivatko suostua tarjouspyynnön ehtoihin. Saadut tarjoukset vertaillaan, ja yritys pohtii mikä palveluntarjoaja vastaisi parhaiten heidän vaatimuksiinsa. Kilpailuttava yritys tekee saatujen tarjousten perusteella päätöksen siitä, minkä yrityksen kanssa he haluaisivat tehdä yhteistyötä (Lehikoinen 2013, 94 – 98.)

Lopuksi koittaa neuvottelu ja sopimusvaihe, jossa osapuolet tekevät sopimuksen yhteistyöstä. Sopimuksessa sovitaan yhteiset juridisesti pätevät pelisäännöt yhteistyön turvaamiseksi ja selkeyttämiseksi. Sopimukset tehdään usein määräajaksi, jonka jälkeen ne uusitaan, mikäli yhteistyötä halutaan jatkaa (Lehikoinen 2013, 106 – 107.)



Kuva 4. Kilpailuttamisprosessi.

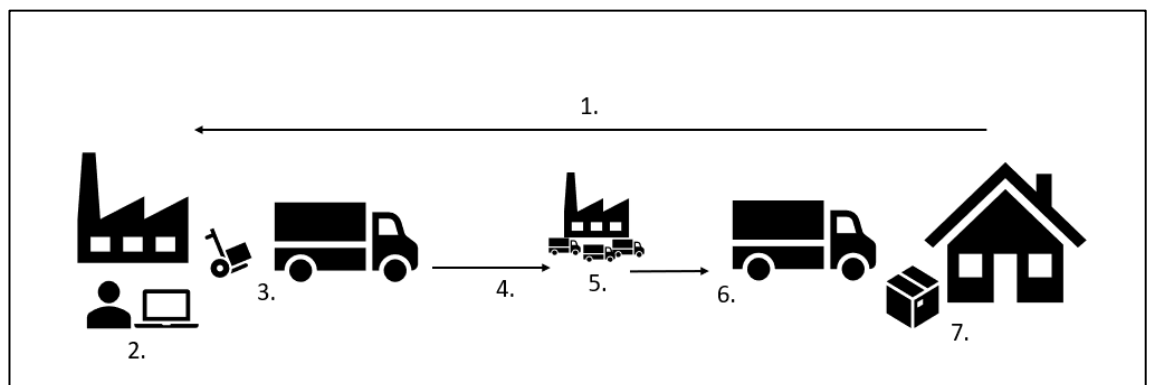
4 KULJETUSYRITYSTEN KILPAILUTTAMINEN

Opinnäytetyön käytännönoisuus alkoi siitä, kun kilpailuttamisen suunnittelua alettiin toteuttamaan. Päätös kuljetusyritysten kilpailuttamisesta oli jo tehty, joten syventävä osuus alkoi case-yrityksen tarpeiden sekä potentiaalisten yritysten kartoittamisesta.

Kuljetusyritykset valikoituivat kilpailutukseen pääasiassa sen mukaan, kenellä on kattava jakeluverkosto Suomessa ja tätä kautta kuljetuksia olisi hyvin saatavilla sekä toimitusajat lyhyitä. Sopiville kuljetusyrityksille lähetettiin tarjouspyynnöt yrityksen nettisivujen kautta. Tarjouspyyntöä seurasi joitain tarkentavia kysymyksiä kuljetusyrityksiltä, sillä tarjouspyynnön jättämismvaiheessa tarvittavien tietojen syöttämiseen oli annettu hyvin vähän tilaa, ja tämä hankaloitti hieman oleellisen tiedon esittämistä.

4.1 Kuljetusyrityksen tehtävä ja kuljetusprosessi

Kuljetusyrityksen tehtävä on noutaa valmiiksi pakattu tuote, ja toimittaa se asiakkaan haluamaan osoitteeseen. Alla on kuvattu nämä vaiheet kohta kohdalta.



Kuva 5. Kuljetuspalvelun kuvaus.

1. Asiakas tekee tilauksen
2. Case-yritys vastaanottaa tilauksen ja kirjaa sen järjestelmäänsä sekä tilaa rahdin kuljetusyritykseltä
⇒ Tuote pakataan tehtaalla Hyvinkäällä

3. Kuljetusyritys noutaa tuotteen tehtaalta
4. Tuote ei kulkeudu suoraan asiakkaalle, vaan kuljetusyritys toimittaa sen ensin jakelukeskukseen, josta se jatkaa matkaansa jakelukuljetuksilla
5. Toimituskohteesta ja kuljetusyrytyksestä riippuen tuote saatetaan kuljettaa runko-kuljetuksena toiseen jakelukeskukseen ennen jakelukuljetusta
6. Tuote kuljetetaan jakelukuljetuksena loppuasiakkaalle kauppahetkellä sovittuun osoitteeseen
7. Kuljetusyrytyksen velvollisuudet loppuvat siihen, kun tuote on toimitettu perille

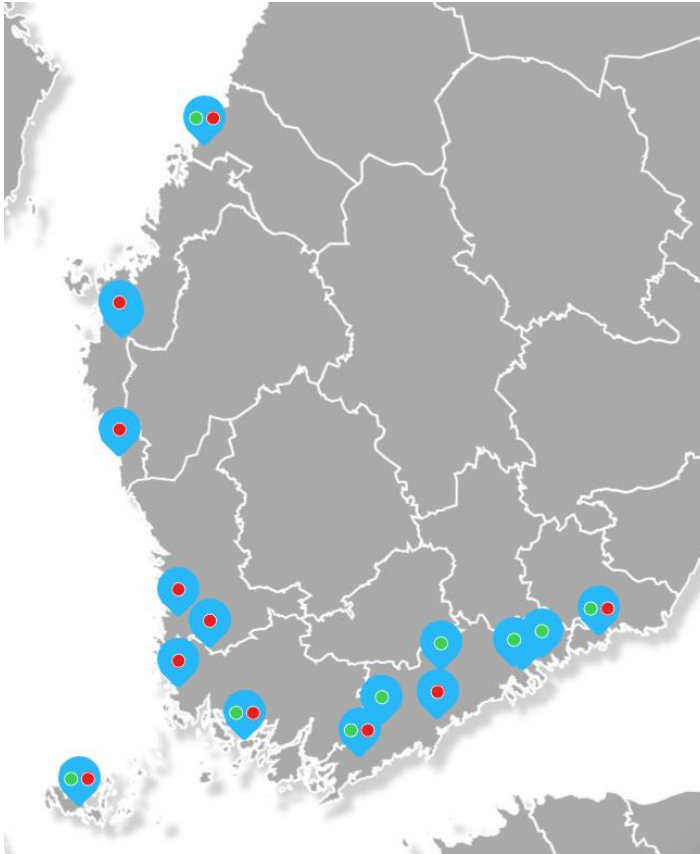
4.2 Vaatimukset kuljetusyrytykselle

Case-yritys valmistaa neljää eri kokoista tuotetta, mutta kilpailutuksessa otetaan huomioon kaksi suurivolyymisintä, joista toista on saatavilla kahta eri mallia. Mikäli case-yrytyksen tarvitsee tilata rahti suuremmille tuotteille, tulee rahdista maksaa luonnollisesti enemmän. Pakkausten koot vaihtelevat laitteen koon ja mallin mukaan, mutta pääasiassa pakkaukset ovat;

- Tuote 1: 50cm x 75cm x 85cm / 50 kg / teholava
- Tuote 2.1: 79 cm x 55cm x 195cm / 150 kg / teholava
- Tuote 2.2: 79cm x 110cm x 104cm / 150 kg / EUR-lava

Yritys hoitaa itse asianmukaisen pakkaamisen, jolloin kuljetusyrytyksen on helppo noutaa tuote ja toimittaa se asiakkaalle. Kun asiakas tekee tilauksen tuotteesta, sovitaan samalla toimituksen ajankohdasta. Tavoiteltavaa on, että kuljetusyrytyksellä pystyisi noutamaan tuotteita tehtaalta mahdollisimman joustavasti, mutta yksittäisten toimitusten takia kuljetusyrytyksellä pyrkii optimoimaan reittejä, ja säätelee noutopäiviä muiden lähialueilla olevien toimitusten mukaan. Tästä syystä toimituksissa saattaa vaihdella, mutta tuotteen luonteen takia kiireellisiä toimituksia on harvemmin. (Henkilökohtainen tiedonanto 2018)

Yksi oleellinen vaatimus on, että kuljetusyrytyksellä toimii koko Suomen laajuisesti, tai ainakin niillä liiketoiminta-alueilla, joissa case-yrytyksellä pääasiassa toimii. Kuvassa 4. näkyy case yrytyksen jälleenmyyjä- ja huoltoverkostojen sijainnit kartalla. Toiminta sijoittuu siis lähinnä rannikkoseudulle, jolloin kuljetusyrytyksen toiminta-alueen tulisi ulottua ainakin näille alueille (Henkilökohtainen tiedonanto 2018.)



Kuva 6. Case-yrityksen pääliiketoiminta-alueet Suomessa (Case-yrityksen nettisivut).

Kuljetuksen ja toiminnan laatu on myös yksi valintaperuste, sillä huonosti käsitellyt toimitukset saattavat johtaa tuotteen rikkoutumiseen ja toimituksen myöhästymiseen. Tämä näkyy huonona asiakaspalveluna niin case-yritykselle, kuin loppuasiakkaallekin. Yhteistyön sujuvuus ja rahdin tilaamisen helppous vaikuttavat osaltaan myös. Nykyään suurin osa kuljetuspalveluista kuitenkin suosii nettisivuillaan täytettäviä kaavakkeita ja tilauksia, jotka ovat rakennettu käyttäjäystävällisesti (Henkilökohtainen tiedonanto 2018.)

4.3 Kilpailutusprosessi käytännössä

Tässä kappaleessa esittelen kilpailutusprosessin käytännön toteutuksen. Kilpailuttaminen toteutui pääasiassa aiemman kappaleen teorian mukaisesti, mutta jokainen kilpailutustilanne on erilainen riippuen kilpailutettavan toiminnon luonteesta, kilpailuttavan yrityksen koosta ja organisaatiosta.

Ennen tarjouspyyntöä

Kilpailuttaminen alkoi siitä, kun sopivat kuljetusyrietykset valittiin vaadittavien ominaisuuksien perusteella. Case-yrityksen kannalta oleellisiksi teemoiksi nousi kuljetuksen hinta ja laatu. Kyseessä on kuljetusten kannalta melko standardi paketti, joten sille usein riittää yksinkertaisella hinnoituksella standardikuljetus. Lisäksi yrityksiin valintaan vaikutti toimijan koko, sillä isommilla toimijoilla on todennäköisesti laajempi toimintaympäristö ja isompi jakeluverkosto. Näistä syistä johtuen toimitusajat ovat todennäköisemmin säännöllisempiä ja nopeampia, sekä volyymietu vaikuttanee kuljetuksiin ja niiden hinnoitteluun.

Tarjouspyyntö

Tarjouspyynnön laatiminen oli kilpailutettavan palvelun yksinkertaisuuden takia melko yksinkertaista. Case-yrityksen kohdalla tarjouspyyntö sisälsi karkeasti kuljetusten määrän, kuljetettavien tuotteiden koot, kuljetusten arvioitu määränpää sekä mihin määrään mennessä tarjous tulisi olla lähetettynä.

Tarjouspyynnön lähettäminen sekä kommunikaatio kuljetusyrietyksien kanssa oli erittäin vaivatonta. Kaikilla kilpailutetuilla yrityksillä tarjouspyynnön pystyi jättämään nettisivujen kautta täyttämällä lomakkeen. Tarjouspyyntö jätettiin case-yrityksen nimissä ja viestikenttään syötettiin tarjouspyynnön tiedot. Noin 1 – 3 päivän kuluttua jokainen yritys otti yhteyttä joko soittamalla tai sähköpostitse kysyäkseen tarkentavia tietoja lähetyksiin liittyen.

Tarjous

Tarjouksessa oli eriteltynä kaikki yhteistyön kannalta oleelliset seikat, kuten kuljetussopimuksen voimassaolo, osapuolet sekä palveluiden erittely. Lisäksi tarjouksen liitteenä oli kuljetusten hinnoista tarkempi kuvaus. Tarjouksen mukana kuljetusyrietykset lähettivät poikkeuksetta hinnan erittelyn ja listan lisäpalveluista ja -maksuista.

Kuljetuksen lopulliseen hintaan vaikuttavat tekijät pääpiirteittäin:

- Rahdin perushinta, joka määräytyy rahditusperusteen mukaan

- Paino määräytyy tuotteen todellisen painon, tilavuuspainon, lavapainon, lavametripainon tai pituuskerroinpainon mukaan
 - Kuljetusyrittäjä määrittelee sopimuksessa mitkä ovat heillä käytössä olevat rahditusperusteet
- Rahditusperuste valikoituu sen mukaan, minkä perusteella tulee suurin rahdituspaino

ESIMERKKI RAHDITUSPAINON MÄÄRÄYTYMISESTÄ

Tilanne: Teholavalla toimitettu tuote, jonka pakkauksen päälle ei saa rahdushetkellä lastata muuta tavaraa. Pakkauksen mitat ovat 0,8 m x 0,6 m x 2,0 m.

- Jos rahditusperusteena on lavametripaino, määräytyy rahdin paino seuraavasti
 - ⇒ $0,8 \text{ m (pituus)} \times 0,6 \text{ m (leveys)} / 2,4 \text{ m (kuormatilan koko korkeus)} = \mathbf{0,2 \text{ LVM}}$
 - ⇒ Yksi laskennallinen lavametripaino on 1850 kg, joten todellinen rahdin paino lasketaan seuraavasti:
 - ⇒ $1850 \text{ kg} \times 0,2 \text{ LVM} = \text{Rahdin paino on } \mathbf{370 \text{ KG}}$
- Jos rahditusperusteena on rahdituspaino, määräytyy rahdin paino seuraavasti
 - ⇒ $0,8 \text{ m (pituus)} \times 0,6 \text{ m (leveys)} \times 2,0 \text{ m (pakkauksen korkeus)} = \mathbf{0,96 \text{ m}^3}$
 - ⇒ Yksi kuution laskennallinen paino on 333 kg, joten rahdin paino määräytyy seuraavasti:
 - ⇒ $0,96 \text{ m}^3 \times 333 \text{ kg} = \text{Rahdin paino on } \mathbf{320 \text{ KG}}$

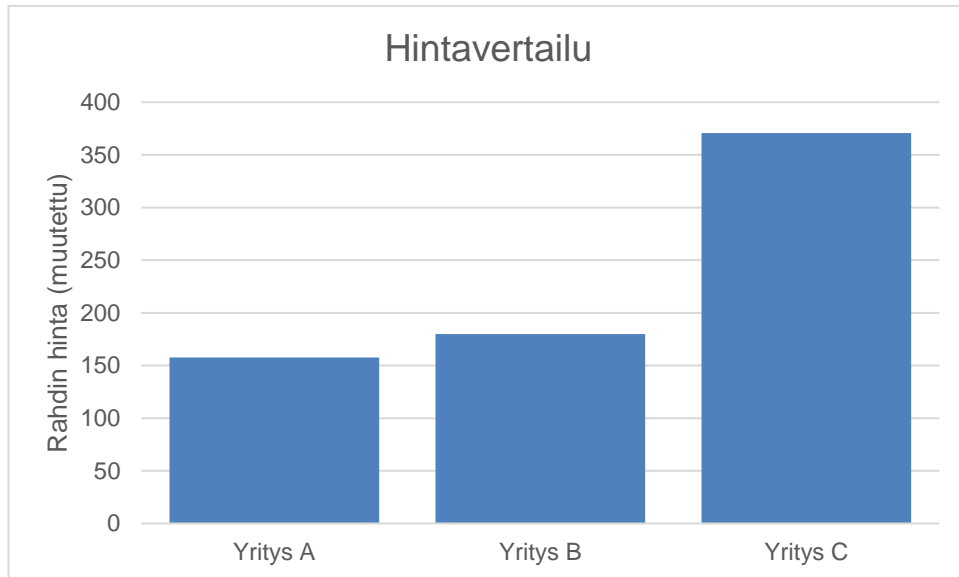
Esimerkistä voi huomata, että kyseisessä tilanteessa rahditusperusteena toimii laskutushetkellä lavametripaino, sillä sen mukaan laskettu rahdin paino on suurempi.

- Rahdin hintaan lisätään ALV sekä polttoainelisä
 - o Arvonlisävero on 24%
 - o Polttoainelisä on kelluva indeksiin sidottu lisämaksu, joka tarkastetaan kuukausittain
- Mahdolliset lisäpalvelut, joita on esimerkiksi
 - o Viikonloppujakelu
 - o Jakelu normaaliajan ulkopuolella
 - o Lisävakuutukset
 - o Lisäpakkaus
 - o Muutokset palvelun tilaukseen
 - o Huolintapalvelut
- Mahdolliset lisämaksut, joita on esimerkiksi
 - o Kaukokuljetus syrjäiselle alueelle
 - o Ylisuuri paketti
 - o Tuotekohtaiset kuljetukseen vaikuttavat erityisvaatimukset
 - o Tilavuuspaino (kevyet, paljon tilaa vievät tuotteet)

Hintavertailussa laskettiin rahdin hinta rahditusperusteen mukaan, ja lopulliseen hintaan lisättiin polttoainelisä, joka on keskimäärin 20-30%, mikä toimi vertailun perusteena. Hintavertailussa ei otettu huomioon lisäpalveluiden hintoja, sillä niiden määräytyminen on täysin kiinni siitä, mitä yksittäinen kuljetuspalvelu pitää sisällään. Kaiken kaikkiaan tarjouksien hinnat eivät ole täysin yksiselitteisiä. Jokaisella kuljetuspalveluyrityksellä on omat hinnoittelunsa ja lisäpalvelunsa koskien kuljetuksia, joten parhaiten vertailun pystyi toteuttamaan vertailemalla vain rahdin hintaa.

Kilpailutuksen lopputulos

Saadut tarjoukset käytiin läpi toimeksiantajan kanssa, jonka jälkeen tehtiin lopullinen hintavertailu. Hintavertailun tuloksena tehtiin päätös siitä, pidetäänkö nykyinen kuljetusyritys, vai halutaanko vaihtaa. Vertailussa laskettiin saatujen hinnastojen perusteella kuljetusten hinnat tietylle keskimääräiselle toimitusmatkalle. Hintavertailussa A ja B yritysten hinnat olivat hyvin saman tasoisia, kun taas yritys C erottui huomattavasti kalliimmilla hinnoillaan.



Taulukko 1. Kilpailutuksen tarjoukset ja lopputulos.

Case-yrityksellä oli kuljetussopimus jo ennestään A-yrityksen kanssa, mutta sama yritys oli silti mukana kilpailutuksessa, jotta saataisiin heiltä päivitetty hinnasto. Kyseinen yritys oli kilpailutuksen aikana kaikkein aktiivisin ja antoi parhaimman kuvan toiminnastaan.

Kilpailutuksen lopputuloksena päädyttiin jatkamaan yhteistyötä saman kuljetuspalveluyrityksen kanssa. Nykyisen kuljetuspalveluyrityksen palvelun taso oli ollut case-yrityksen näkökulmasta hyvää ja yhteistyö oli sujunut moitteettomasti. Kilpailuttamalla saatiin myös varmuus siitä, että kuljetuksien hinnat ovat kilpailukykyisiä muihin kuljetuspalveluyrityksiin verrattuna.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää edullisin kuljetuspalveluyritys kilpailuttamalla kolme potentiaalisinta alan toimijaa. Alun perin kilpailutuksessa oli mukana kuusi yritystä, joista kaksi osoittautui sopimattomiksi case-yrityksen tarpeisiin ja yksi yritys ei vastannut tarjouspyyntöön määräaikaan mennessä. Potentiaalisimmat kuljetusyritykset valikoituivat kilpailutukseen etukäteen tehdyn vertailun perusteella. Eri kuljetusyritysten nettisivut kattoivat melko hyvin kaiken tarvittavan tiedon, mikä oli oleellista yritysten valikoitumisen kannalta. Hinnan lisäksi muita kuljetusyrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä oli muun muassa kuljetusten saatavuus, laatu sekä palvelun taso. On oleellista ymmärtää, ettei kuljetusten tai palveluiden laatua pysty etukäteen todistamaan hyväksi, vaan näiden ominaisuuksien ilmeneminen tapahtuu vasta, kun case-yritys on käyttänyt kuljetusyrityksen palveluista.

Lähetetyt tarjouspyynnöt olivat lähestulkoon identtisiä, jotta saatavat tarjoukset olisivat mahdollisimman vertailukelpoisia. Tarjoukset sisälsivät kuitenkin osittain epäoleellista informaatiota palvelun hankinnan näkökulmasta, sillä osassa saaduista tarjouksista oli paljon ylimääräistä tietoa esimerkiksi ulkomaankuljetuksissa, jotka oli rajattu ulos kilpailutuksesta. Rahdin hinta määräytyi lähes samalla tavalla kuljetusyrityksestä riippumatta, mutta lopullinen hinta määräytyy sen mukaan, mitä lisäpalveluita ja kuluja kuljetukseen lopulta liittyy.

Vaikka kilpailutuksen lopputuloksena oli todettava se, että case-yrityksellä jo käytössä oleva kuljetusyritys on edelleen edullisin vaihtoehto, ei tätä olisi ilman kilpailuttamista voinut todistaa. Case-yritys on ollut myös tyytyväinen nykyisen kuljetusyrityksen toimintaan, joten kuljetuksien laatu ei ole syy, miksi kuljetusyritystä tulisi vaihtaa. Kilpailutus hankituille liiketoiminnan osa-alueille on syytä tehdä säännöllisesti, sillä on hyvä pysyä ajan tasalla mahdollisista toiminta- ja hintamuutoksista toimijoiden välillä.

Saatuja tuloksia ei voida vertailla täysin yksiselitteisesti, sillä hintavertailussa vertailtiin ainoastaan rahtien hintoja, jotka ovat vain osa kuljetuksen lopullista hintaa. Lisäkustannukset ja -palvelut tuovat omat muutoksensa lopulliseen palvelun hintaan, ja jokainen kuljetusyritys on hinnoitellut ne eri tavalla. Tästä syystä kaikki mahdolliset kuljetukseen liittyvät kustannukset tulisi olla tiedossa vertailuvaiheessa, jotta hinnat olisivat paremmin vertailtavissa.

LÄHTEET

Chapman, S.; Arnold, T.; Gatewood, A. & Clive, L. 2017. Introduction to Materials Management. Global Edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Kivistö, T.; Aminoff, A.; Hyppönen, R.; Inkiläinen, A.; Jankala, J.; Juhantila, O.; Karhunen, J.; Litja, K.; Löfgren, P.; Pouri, R.; Riuttamäki, M.; Salmenkari, R.; Salminen, P.; Santala, J.; Smáros, J.; Virolainen, V. & Winqvist, B 2019: Osto ja logistiikka. Bonnier Pro. <http://www.bonnier-pro.fi.ezproxy.turkuamk.fi/fi/app/osto-ja-logistiikka/logistiikkakustannukset-kysynta-toimitusketjussa> Viitattu 2019.

Helsingin seudun kauppakamari 2019. 1. Toimituslauseke sopimuksen osana. Viitattu 2018.

Lehikoinen, R. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.

Logistiikan maailma 2019. Viitattu 2019 <http://www.logistiikanmaailma.fi/> > Kuljetus.

Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta, parempi bisnes. Sähköinen painos: Alma Talent Oy.

Postilaki 415/2011. 29.4.2011/415. Satavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110415?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=postilaki>.

Ritvanen, V.; Inkiläinen, A.; Bell, A.; Santala, J.; Relander, S.; Bellin, A. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY 2011.

Ritvanen, V.; Koivisto, E. 2006. Logistiikka pk-yrityksissä. Porvoo: WSOY.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta – Digitalisoitumisen haasteet. 8. painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Solakivi, T. 2011. Logistics outsourcing and company performance of SMEs evidence from 223 firms operating in Finland. Logistiikka. Turku: Turun kauppakorkeakoulu. Viitattu 13.5.2018 <https://kxp.k10plus.de/DB=2.1/DB=2.1/PPNSET?PPN=667090509&COO-KIE=U999,K999,D2.1,E2355659e-c.I0,B9994+++++,SY,A,H12,,73,,76-78,,88-90,NGAST,R87.92.36.60,FN>

Solakivi, T. 2012. Logistiikkaselvitys 2012. Liikenne- ja viestintäministeriö. Liikennevirasto. Viitattu 15.5.2018 http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/78043/Julkaisu_11-2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Solakivi, T.; Ojala, L.; Laari, S.; Lorentz, H.; Töyli, J.; Malmsten, J.; Viherlehto, N. Logistiikkaselvitys 2014. Turun Kauppakorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy. Viitattu 2019. <https://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/fi/aiemmat-logistiikkaselvitys-raportit-vuodesta-2006/>

Solakivi, T. 2016. Logistiikkaselvitys 2016. Turun Kauppakorkeakoulu. Viitattu 11.10.2018 <http://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/wp-content/uploads/sites/92/2016/11/Logistiikkaselvitys202016.pdf - Logistiikkaselvitys 2016>

Solakivi, T.; Ojala, L.; Laari, S.; Lorentz, H.; Kiiski, T.; Töyli, J.; Malmsten, J.; Bask, A.; Rintala, O.; Viherlehto, N. Logistiikkaselvitys 2018. Turun Kauppakorkeakoulu. Suomen yliopistopaino Oy. Viitattu 2019 <https://blogit.utu.fi/logistiikkaselvitys/wp-content/uploads/sites/92/2019/01/Logistiikkaselvitys-2018-FINAL.pdf>

Tapaninen, U. 2018. Logistiikka ja liikennejärjestelmät. Helsinki: Omatieto.

Tiekuljetussopimuslaki 345/1979. 23.3.1979/345. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1979/19790345>.