



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

LUT School of Business and Management

Tuotantotalous

Toimitusketjun Johtaminen

Diplomityö

**Liikennepolttonesteiden maalogistiikkapalveluiden kilpailuttaminen osana
toimitusketjun optimointia**

Arttu Ruoho

2018

Työn tarkastaja ja ohjaaja:

Apulaisprofessori Petri Niemi

TIIVISTELMÄ

Tekijä: Arttu Ruoho		
Työn nimi: Liikennepolttonesteiden maalogistiikkapalveluiden kilpailuttaminen osana toimitusketjun optimointia		
Diplomityö	2018	Helsinki
Lappeenrannan teknillinen yliopisto, School of Business and Management, Tuotantotalous, Toimitusketjun johtaminen. 106 sivua, 10 kuvaa, 6 taulukkoa ja 3 liitettä Tarkastaja & Ohjaaja: Apulaisprofessori Petri Niemi		
Hakusanat: Tarjouskilpailutus, liikennepolttonesteet, säiliökuljetus, muutoksenhallinta, toimitusketju		
<p>Työn lähtökohtana oli yrityksessä aikaisemmin suoritettut liikennepolttonesteiden maakuljetuksien tarjouskilpailutukset ja niissä havaitut kehittämiskohteet. Työn tarkoituksena oli analysoida yrityksessä viime vuosina tehtyjä kilpailutuksia ja etsiä niistä kehittämiskohteita ja hyviä toimintamalleja, joita kannattaisi käyttää myös tulevaisuuden kilpailutuksissa. Lisäksi työssä etsittiin yrityksen toiminnan kannalta kaikkein tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit, joihin kilpailutusprosessin aikana tulee keskittyä. Yrityksen ja sen maakuljetuksien sopimuskumppanien välisiä kuljetussopimuksia käytiin työssä myös läpi ja tavoitteena oli selvittää, että tuleeko sopimuksia päivittää seuraavan tarjouskilpailutuksen yhteydessä.</p> <p>Edellisiä kilpailutuksia, yrityksen strategiaa ja kirjallisuutta tutkimalla työssä saatiin selvitettyä tärkeimmät osa-alueet, kuljetussopimuksien päivitystarpeet ja hyvät käytännöt kilpailutusprosessin kannalta. Työn lopputuloksena syntyi myös suositus seuraavan tarjouskilpailutuksen rakenteesta ja aikataulusta. Lisäksi työssä käydään läpi, että miten varsinaista sopimuskumppanien vaihtoprosessia kilpailutuksen jälkeen voidaan parantaa.</p> <p>Yrityksen liikennepolttonesteiden maakuljetuksien kilpailutusprosessissa on kehitettäviä osa-alueita etenkin toimittajalistan muodostuksessa, tärkeimpiin osa-alueisiin panostamisessa ja muutoksenhallinnassa.</p>		

ABSTRACT

Author: Arttu Ruoho		
Title: The Competitive Tendering of Inland Transportation of Traffic Fuels as Part of Supply Chain Optimization		
Master's thesis	2018	Helsinki
Lappeenranta University of Technology, School of Business and Management, Industrial Engineering & Management, Supply Chain Management. 106 pages, 12 figures, 6 tables and 3 appendices Examiner & Instructor: Assistant professor Petri Niemi		
Keywords: Competitive tendering, traffic fuels, tank trucking, change management, supply chain		
<p>The basis of this master's thesis was to investigate competitive tendering process in inland transportation of traffic fuels in a case company. Main goal was to analyse previous tendering processes for faults to develop and solid procedures that could be utilized in the future tendering processes. Furthermore, the target was to find key aspects and criteria to focus on during competitive tendering process for the fulfilment of business strategy of the case company.</p> <p>In addition to pure processes the additional goal was to inspect existing transportation contracts between the case company and the inland transportation hauliers to ascertain any need for updates during future tendering processes. In result of this thesis, the key aspects of tendering were found by analysing the earlier tendering processes, case company strategy and literature. Thesis also includes proposals of how the transportation contracts should be revised. In result of this thesis is also a suggestion of how the next competitive tendering process should be structured and executed. Furthermore, the thesis proposes change management practices which should be used during the inland transportation haulier changeover phase.</p> <p>There are sectors to be improved in the competitive tendering and changeover processes of the case company.</p>		

ALKUSANAT

Haluan kiittää diplomityössäni käsiteltäviä yritystä mahdollisuudesta ja työtovereitani heidän antamastaan tuesta. Lisäksi haluan kiittää ohjaajaani Petri Niemeä.

Ystäviäni ja perhettäni haluan kiittää kannustuksesta ja prosessin aikaisesta tuesta, sillä se auttoi puskemaan työtä eteenpäin.

Helsingissä 14.5.2018

Arttu Ruoho

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

1	JOHDANTO	8
1.1	Työn tausta.....	8
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Työn ja tutkimuksen toteutus.....	9
1.4	Työn rakenne	9
2	TYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY	10
2.1	Yrityksen strategia.....	11
2.2	Sopimukset palvelutason takaamiseksi.....	13
3	KILPAILUTTAMINEN JA KILPAILUTTAMISEN KULTTUURIN MUUTOS..	14
3.1	Kilpailuttaminen yrityksissä yleensä	14
3.1.1	Kilpailuttamisen ekonomia.....	15
3.1.2	Toimittajien arviointi ja toimittajien, sekä ostajan vaatimukset	16
3.1.3	Ympäristöasiat ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä	18
3.1.4	Painetekijät ja kannustimet ympäristöasioille.....	19
3.2	Ostopolitiikka ja erilaisia sopimusmalleja.....	21
3.2.1	Vastuuvakuutukset.....	23
3.2.2	Aikarajat ja sopimussakot.....	24
3.2.3	Lailliset perusteet tarjouksille	25
3.2.4	Tarjousten arvostelu.....	26
3.2.5	Alihankinta ja yhteistyö	26
3.2.6	Ostajan etiikkaa	27
3.2.7	Ostajan prosessi tarjoavien yritysten valintaan.....	28
3.2.8	Kustannuksien ja palveluiden hinnoittelun suhde.....	30
3.2.9	Epäilyttävän alhaiset hinnat	30
3.3	Muutoksenhallinta yrityksissä	31
3.3.1	Muutosjohtamisen tarve yrityksissä.....	31
3.3.2	Muutosystävällisen ympäristön luonti ja ylläpito toimintaympäristössä....	32

3.3.3	Ehdollinen yhteistyö ja muutos.....	33
3.3.4	Oppimisen kulttuurin kannustaminen perustana muutokselle	34
3.3.5	Muutoksen organisointi	36
3.3.6	Riskienhallinta muutoksessa.....	38
4	KILPAILUTUSPROSESSIEN ANALYSOINTI.....	40
4.1	Muutoksenhallinta yrityksen ja sen sopimuskumppanien toimintaympäristössä 40	
4.1.1	Sopimuskumppanien toimintaympäristö	40
4.1.2	Kuljetussuunnittelu	42
4.1.3	Yrityksen ja sen sopimuskumppaneiden toimintaympäristön muuttuminen 43	
4.1.4	Riskejä polttonesteiden maakuljetuksissa, kun toimituksia suorittava kuljetusliike vaihtuu.....	47
4.1.5	Myyntituotteiden kysyntäkäyttötymisen äkillisen muutoksen vaikutus kuljetustoimintaan.....	47
4.1.6	Riskit eri asiakassegmenteissä ja muualla toimintaympäristössä	48
4.1.7	Kuljetusliikkeen vaihdon tuomiin riskeihin varautuminen	52
4.1.8	Toimittajalistan muodostaminen.....	53
4.1.9	Yrityksen nykyisten kuljetussopimuksien sisältö	54
4.2	Kilpailutuksien aikaisempi toteutus yrityksessä.....	60
4.2.1	Vuoden 1 kilpailutus.....	60
4.2.2	Vuoden 1 kilpailutuksesta opitut asiat ja kehityskohteet	64
4.2.3	Vuoden 2 kilpailutus.....	66
4.2.4	Vuoden 2 kilpailutuksesta opitut asiat ja kehityskohteet	73
5	KILPAILUTUKSEN JA MUUTOKSENHALLINNAN PARANTAMINEN	78
5.1	Tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit kilpailutuksessa.....	78
5.1.1	Vuoden 1 kilpailutuksen kehityskohteet ja niiden korjaavien toimenpiteiden toteutuminen vuoden 2 kilpailutuksessa.	83
5.2	Seuraavan kilpailutuksen rakenne ja kilpailutusprosessi.....	85
5.2.1	Toimittajalistan muodostus.....	85
5.2.2	Yrityksen toimenpiteet kilpailutuksen aloittamiseksi	87
5.2.3	Toimittajien kutsuminen tarjouskilpailutukseen.....	88
5.2.4	Tarjouskilpailutuksen esittely	89
5.2.5	Tarjouksen jättöaika.....	89
5.2.6	Tarjouksien palautus	89
5.2.7	Tarjouksien käsittely ja analysointi	90
5.2.8	Neuvottelut	91

5.2.9	Tarkennukset.....	91
5.2.10	Mahdolliset lisäneuvottelut.....	91
5.2.11	Päätöksenteko ja tiedotus sidosryhmille	92
5.2.12	Muutoksen suunnittelu.....	92
5.2.13	Muutokseen varautuminen.....	92
5.2.14	Varsinainen muutos	93
5.2.15	Muutoksen seuranta ja tarvittavat korjaustoimenpiteet	94
5.3	Kuljetussopimusten rakenne ja kehitys.....	94
5.4	Sopimuskumppanien vaihdon sujuvoittaminen ja riskienhallinta	95
6	YHTEENVETO.....	97
7	LÄHTEET	98
8	LIITTEET	104

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työn taustana on kirjoittajan työskentely yrityksen logistiikkaosastolla ja osallistuminen säännöllisin väliajoin toteutettavaan maakuljetuksien kilpailutusprojektiin. Yrityksen toimintaympäristö on muuttunut ja kehittynyt viime vuosien aikana merkittävästi. Edellisen kilpailutuksen jälkeen yrityksen toiminnoissa on päästy tietyillä mittareilla paljon eteenpäin ja säännöllisellä kilpailutuksella halutaan varmistaa nykyisen toiminnan tason ylläpito ja kehittäminen edelleen. Peruslähtökohdat kilpailuttamiselle tulevat yrityksen strategiasta ja ne toimivat kulmakivinä, josta kilpailutusstrategiaa lähetään muodostamaan. Kilpailutusta edeltävinä vuosina on tullut esiin asioita, joita halutaan parantaa ja muuttaa. Idea tämän työn tekemiseen on lähtenyt näistä parannus- ja korjaustarpeista. Lisäksi on ilmennyt tarve muodostaa selkeä runko kilpailutusprosessiin ja pyrkiä optimoimaan polttonesteiden maakuljetuksien toimitusketjua tehokkaammaksi.

Yrityksen tulee pystyä säilyttämään kilpailukykyä myös tulevaisuudessa ja tämän työn lopputuloksilla halutaan varmistaa, että se myös pystytään kilpailuttamisen avulla varmistamaan seuraavien kymmenien vuosien ajan.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Työn tavoitteena on löytää ne osa-alueet ja kriteerit, joiden avulla ylläpidetään ja parannetaan yrityksen kilpailukykyä maakuljetuksissa. Näitä osa-alueita pystytään vaatimaan kilpailutukseen osallistuvilta kuljetusyrityksiltä tulevina vuosina. Lisäksi kilpailutuksen lopputuloksena syntyviä kuljetussopimuksia halutaan päivittää vastaamaan tämänhetkistä tilannetta toimintaympäristössä ja sen vaatimuksia. Lisäksi työllä on erittäin tärkeä tavoite pyrkiä löytämään sellaisia konkreettisia toimia, joilla yrityksen sopimuskumppaneiden vaihtaminen tarjouskilpailutusprosessin jälkeen voidaan suorittaa tehokkaammin ja turvallisemmin.

1.3 Työn ja tutkimuksen toteutus

Työ toteutetaan yrityksessä työskentelyn ohessa. Työn tekijä on osallistunut yrityksessä yhteensä kahteen kilpailutusprojektiin. Ensimmäiseen kilpailutusprojektiin pienessä roolissa ja toisessa huomattavasti isommassa, osana kolmen henkilön kilpailutustiimiä. Tutkimusaineistona on käytetty lähes täysin jälkimmäisen projektin materiaaleja ja kilpailutustiimin tuottamaa kvantitatiivista ja kvalitatiivista dataa. Diplomityöntekijän rooli kilpailutustiimissä oli lähes kaikkien laskelmien teko ja niiden analysointi.

1.4 Työn rakenne

Työ alkaa johdannosta, jossa esitellään taustoja, tavoitteita ja kuvataan tutkimuksen suoritusprosessia. Johdannon jälkeen tulee teoriaosuus, jossa esitellään keskeisimpiä työn aiheeseen liittyviä aiheita kirjallisuudesta. Soveltavissa luvuissa kuvataan yrityksessä toteutettuja kilpailutusprosesseja ja etsitään yrityksen kannalta tärkeimpiä osa-alueita, joihin halutaan keskittyä. Soveltavan osion tuloksena muodostetaan yrityksen kilpailutusstrategia osa-alueineen ja ne konkreettiset toimet, millä polttonesteiden maalogistiikan toimitusketjua parannetaan.

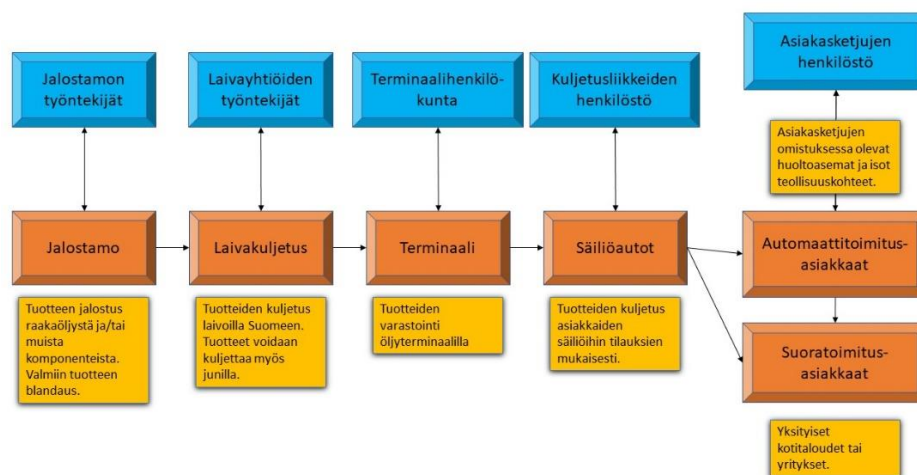
Työn tuloksien tarkastelussa pyritään arvioimaan miten tämän päivän toimintaympäristön perusteella luotu kilpailutusstrategia pärjää seuraavassa kilpailutuksessa.

2 TYÖN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ESITTELY

Yritys, johon tämä diplomityö on tehty harjoittaa öljy- ja biotuotteiden tukkukauppaa Pohjoismaissa. Yritys hankkii ja toimittaa polttonesteitä huoltoasemille ja jälleenmyyjien kautta myös suoraan sadoille tuhansille asiakkaille. Yritys käsittelee vuosittain useita miljardeja litroja öljytuotteita. Öljytuotteet hankitaan pääosin Suomessa, Ruotsissa, Tanskassa, Norjassa ja Puolassa sijaitsevilta jalostamoilta. Polttonesteisiin liittyvien biokomponenttien hankinnassa käytetään paljon kotimaista raaka-ainepohjaa ja tuotantoa.

Yritys kuljettaa suuren osan Suomessa myytävistä öljytuotteista laivakuljetuksilla perille. Öljytuotteet rahdataan laivoilla rannikolla sijaitseviin terminaaleihin. Terminaaleita on useassa kaupungissa Pohjoismaissa.

Öljytuotteet terminaaleista loppuasiakkaille kuljetetaan maantiekuljetuksina. Maakuljetuksissa käytetään sopimuskumppaneita, joiden autoissa kulkee vuosittain useita miljardeja litroja polttonesteitä. Sopimuskumppaneilla on maantieteelliset alueet ja alueen sisällä hoidetaan pääsääntöisesti kaikki polttonestekuljetukset. Maakuljetuksissa on kymmenkunta sopimuskumppania, jotka hoitavat maakuljetuksia säiliöautoilla ja niiden ajamiseen erikoistuneiden kuljettajien avulla. Sopimuskumppanit käyttävät myös pääsääntöisesti apunaan alihankkijoita. Rautatiekuljetuksia käytetään myös terminaalien välisen öljytuotteiden kuljetuksen hoitamiseen. Kuvassa 1 on esitetty yrityksen toimintaympäristö ja tärkeimmät sidosryhmät.



Kuva 1. Yrityksen toimintaympäristö ja sidosryhmät

2.1 Yrityksen strategia

Tässä työssä käsitellyn yrityksen strategia on johdettu sen omistajien strategioista. Neljänä tärkeimpänä strategian kulmakivenä on olla olemassa asiakasta varten, kantaa vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, uudistaa toimintaansa ja toimia tuloksellisesti. Yrityksen tehtävä on toimia omistajilleen öljytuotteiden hankintayhtiönä, joka huolehtii tarpeisiin sopivat öljytuotteet omistajien tai omistajien asiakkaiden käyttöön mahdollisimman turvallisesti ja kustannustehokkaasti.

Asiakkaiden tarpeet on sovittu yhdessä ja niiden pohjalta on muodostettu palvelutasosopimukset eri asiakassegmenteille. Yrityksen ja sen maakuljetuksien sopimuskumppanien tulee pystyä palvelemaan omistajia ja heidän asiakkaitaan vähintään palvelusopimuksien mukaisella tasolla.

Ihmisistä ja ympäristöstä kannetaan yrityksen toiminnassa vastuuta pitämällä huoli siitä, että henkilöstö on tarpeeksi koulutettua, turvallisuusasiat ovat kunnossa sekä, että päästöt pyritään minimoimaan. Tämä velvoittaa sopimuskumppanit toimimaan myös samalla lailla. Yritys kouluttaa omalta osaltaan sopimuskumppaneiden henkilöstöä oman toimintaympäristönsä erikoispiirteisiin, joita ovat palvelukonseptien sisältö, käsiteltävät tuotteet ja järjestelmien käyttö. Sopimuskumppanit kouluttavat luonnollisesti omaa henkilöstöään omiin toimintatapoihinsa, kaluston käyttöön ja mahdollisiin omiin järjestelmiinsä. Lisäksi tiettyjä taitoja pidetään yllä koulutuksen avulla. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi sopimuskumppanien kaluston kuljettajien ajolupien ylläpitoon vaadittavat vuosittaiset koulutuspäivät.

Päästöjen minimointia tehdään seuraamalla polttoaineiden kulutuksia kuljetuksissa, optimoimalla kuljetusreittejä ja tavoittelemalla mahdollisimman korkeaa säiliöajoneuvojen kuljetuksen aikaista täyttöastetta. Ympäristöstä pyritään myös yrityksessä kantamaan huolta kannustamalla maakuljetuksien sopimuskumppaneitaan investoimaan ajantasaiseen kuljetuskalustoon ja hyödyntämään kehittyneitä liikenteen polttoaineita kuljetuksissa mahdollisuuksien mukaan. Ihmisten ja ympäristön huomiointiin kuuluu myös tärkeänä osana vastuullisuus.

Työssä käsitellyssä yrityksessä kiinnitetään myös erityistä huomiota lakiin tilaajan selvitysvelvollisuudesta ja vastuusta kaikenlaisessa hankintatoiminnassa. Tilaajavastuulain mukaisilla edellytyksillä varmistetaan, että tuotteita ja palveluita tarjoavat yritykset ovat tasavertaisessa kilpailutilanteessa muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden ja varmistaa, että yritykset täyttävät niille asetetut lakisääteiset velvoitteensa elinkeinonharjoittajina ja työnantajina. Yrityksen politiikan mukaisesti kaikkien sopimuskumppanien ja suurimman osan hankintakumppaneista tulee olla rekisteröitynyt hyväksytysti tilaajavastuulain mukaisia velvoitteita valvovaan palveluun.

Toimintaympäristö maakuljetuksissa on melko staattinen. Kuljetusmatkat ja tilaus- ja toimitusprosessi ovat pitkälti pysyneet samana jo jonkin aikaa. Koneet, laitteet ja ohjelmistot ovat muuttuneet eniten viimeisimpien vuosien aikana. Yrityksen tapauksessa toiminnan uudistaminen tarkoittaa laitteiden ja ohjelmistojen kehittämistä, sekä tarvittaessa prosessien kehittämistä. Uudistumista on hankala mitata yksiselitteisesti. Yrityksen tai organisaation uusiutumiskyvystä voidaan saada käsitys, pohtimalla miten hyvin niissä on viime aikoina hyödynnetty uutta tekniikkaa.

Yrityksen tehtävänä on hankkia asiakasketjuilleen öljytuotteet mahdollisimman kustannustehokkaasti. Yrityksessä yleisesti pidetään huolta tuloksellisuudesta varmistamalla kaikkien eri toimintojen tuloksetekokyky ja kannattavuus. Maakuljetuksien kustannusseurantaa suoritetaan jatkuvasti. Tuloksellisuutta valvotaan maakuljetuksien sopimuskumppanien kohdalla seuraamalla kuljetusliikkeiden taloudellisia tunnuslukuja ja kannattavuutta. Sopimuskumppanin taloudellisen tilanteen tietäminen on yritykselle tärkeää tietoa, sillä sen avulla tiedetään jatkuvuudenhallinnan kannalta hyvät sopimuskumppanit. Taloustiedoista saadaan selville, että kuinka paljon kuljetusliikkeen liikevaihdosta muodostuu yrityksen kuljetuksista ja onko kuljetusliikkeellä muita tulonlähteitä. Sopimuskumppaneita kannustetaan pitämään tulonlähteet monipuolisina, sillä kuljetukset kilpailutetaan aina säännöllisin väliajoin jotta (Woodhams, 2000) mukaisesti saadaan varmistettua yrityksen kannalta kaikkein paras partneriverkosto.

2.2 Sopimukset palvelutason takaamiseksi

Yritys on luvannut asiakasketjuilleen tietyn toiminnan tason ja laadun. Näitä lupauksia kutsutaan palvelutasosopimuksiksi. Sopimukset on muodostettu asiakas-segmenteittäin. Huoltoasemille on olemassa omat sopimukset automaattitoimitus- ja tilaaville asiakkaille. Automaattitoimitusasiakkaat ovat suurimmaksi osaksi huoltoasemia, joiden polttonesteiden toimitukset hoidetaan täysin palveluntoimittajien toimesta ja automaattisesti. Tällä tarkoitetaan käytännössä VMI (Vendor Managed Inventory) järjestelmää, jolloin toimittaja vastaa asiakkaan varastojen seurannasta ja niiden täydentämisestä. Näiden huoltoasemien varastojen seuranta ja toimituksien suunnittelu hoidetaan täysin yrityksen maakuljetuksien sopimuskumppaneina toimivien kuljetusliikkeiden toimesta. Tilaava asiakas hoitaa omien varastojensa seurannan ja polttonesteiden tilauksen kuljetusliikkeiltä tarvittaessa. Näiden lisäksi polttonesteiden suoratoimituksiin on olemassa oma palvelutasosopimus. Tämän sopimuksen pääasiallisia asiakkaita ovat yksittäiset kotitaloudet ja yritykset, jotka tilaavat enimmäkseen kertatilauksina polttonesteitä, yleensä polttoöljyä.

Palvelukonsepteissa kuvataan asiakkaille luvattun toiminnan ja palvelun vähimmäisvaatimukset. Vaatimuksia ovat esimerkiksi suoratoimitusasiakkaiden toimitusaikalupaukset ja asiakaspalvelun tavoitettavuus. Näillä minimivaatimuksilla voidaan taata asiakasketjuille häiriötön toimitusketju, jotta he voivat keskittyä ydintoi-mintoihinsa, eli tuotteiden ja palvelujen myyntiin.

Palvelutason toteutumisen kannalta sopimuskumppaneiden kilpailuttaminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta voidaan varmistaa palvelutason tietyt minimitasot myös tulevaisuudessa ja saadaan poistettua toimintaympäristöstä sellaiset toimijat, joiden toimittama laatu ei vastaa yrityksen laatuvaatimuksia (Hensher & Stanley, 2010; Svenska Lokaltrafikföreningen, 2002).

Palvelutasosopimuksien minimivaatimukset pitää tarvittaessa pystyä todentamaan. Todentaminen voidaan suorittaa esimerkiksi auditoimalla sopimuskumppaneita tai jollain muulla vastaavalla tavalla. Yrityksen historiassa toimintaympäristö on muuttunut ja tulee todennäköisesti myös muuttumaan tulevaisuudessa. Tämän takia palvelusopimuksia päivitetään asiakkaiden kanssa yhteistyössä aina tarvittaessa.

3 KILPAILUTTAMINEN JA KILPAILUTTAMISEN KULTTUURIN MUUTOS

3.1 Kilpailuttaminen yrityksissä yleensä

Kilpailuttamista esiintyy kaikissa organisaatioissa, jotka hyötyvät oman organisaation ulkopuolelle suuntautuvasta liiketoiminnasta. Kilpailutuksissa ja tarjouksissa luodaan yleensä perusta myyjän ja ostajan välille syntyvästä suhteesta, joka on myös lainvoimainen. Usein tarjouspyynnöt ja tarjoukset ovat kiireessä valmisteltuja ja niitä ei tarkasteta tarpeeksi hyvin. Lisäksi ne myös tuodaan esiin huonosti (Woodhams, 2000).

Menneisyydessä sopimukset perustuivat yleensä osapuolten suullisiin lupauksiin. Kirjoitustaidon kehittyessä sopimuksien ehtoja alettiin myös kirjata enemmän ylös ja nykyaikainen tarjouskilpailutus on tästä kehittynyt prosessi. Kirjallisesti sovitut ehdot helpottavat kommunikointia, tekevät sopimuksesta selkeämmän ja takaavat molempien kaupan osapuolien vastuut ja velvollisuudet (Woodhams, 2000).

Asiakkaina toimivat yritykset haluavat ostaa toimittajilta enemmänkin palvelua ja ratkaisua johonkin tiettyyn ongelmaan tai haasteeseen. Tämä voi antaa toimittajille enemmän vapautta palvelun tarjoamiseen, mutta jo pelkästään tarjouksen tekeminen voi teettää huomattavan määrän töitä palvelua tarjoavalle yritykselle. Tehdyllä tarjouksella halutaan aina lopputuloksena sopimus, jotta tarjouksen valmistelua varten tehty työ ei ole ollut turhaa (Woodhams, 2000).

Monissa organisaatioissa on nykyään partneriverkostoja sekä asiakkaiden, että toimittajien välillä. Tämä yhteistyö partneriverkostossa perustuu luottamukseen ja saattaa perustua, jopa suullisiin sopimuksiin. Kuitenkin jokainen yhteistyö ja järjestely alkaa yleensä kilpailuttamisella (Woodhams, 2000).

Menneisyydessä etenkin isommille ostajille oli normaalia, että tarjouspyynnössä menttiin todella tarkkaan yksityiskohtiin. Toimittajille tai urakoitsijoille tehtiin tarkat määritelmät valmiiksi, että miten jokin tietty prosessi tai vaihe tulee suorittaa. Näissä tarjouspyynnöissä ei jäänyt toimittajalle kauheasti varaa soveltaa ja ostaja

halusikin ostaa ennemmin tuotetta, kuin palvelua. Ostajalla ja toimittajalla oli myös lähestulkoon sama asiantuntijuus, ja heiltä ei vaadittu enempää tai vähempää, kuin vain toimittaa ostajan listaamat osat tai tuotteet (Woodhams, 2000).

Nykyään toimittajista ja urakoitsijoista on tullut oman alansa asiantuntijoita ja heiltä vaaditaan yhä enemmän osallistumista koko prosessin kulkuun. Yksittäisten osien tai tuotteiden toimittamisesta on siirrytty enemmän palvelukokonaisuuksiin. Ostajat hakevat pitkäaikaisia suhteita toimittajiinsa ja luottavat heille enenevässä määrin vastuuta pystyäkseen itse keskittymään siihen, minkä he osaavat parhaiten. Ostajien eivät välttämättä ole parhaita asiantuntijoita enää kaikilla toimintansa alueilla ja sen takia heidän pitää ostaa asiantuntijuutta toimittajilta ja urakoitsijoilta, joista on kehittynyt entistä parempia osaajia ajan kuluessa. Heistä on tullut todella tärkeä osa yrityksen toimitusketjua (Woodhams, 2000).

Tarkalla ja oikea-aikaisella suunnittelulla pyritään tarjouskilpailutuksissa saamaan rahalle ja työlle kaikkein paras arvo. Suunnittelulla pyritään varmistamaan, että osapuolille annetaan sopiva määrä aikaa ja että kilpailutukset tehdään sopivaan aikaan vuodesta. Suunnittelulle asettaa haasteita mahdollisten kolmansien osapuolien asettamat rajoitteet ja oman organisaation muut mahdolliset työt ja haasteet (Woodhams, 2000).

3.1.1 Kilpailuttamisen ekonomia

Palvelujen kilpailuttamisella on todistettu olevan tehokas työkalu epätehokkuuksien poistamiseen ja rakenteellisten puutteiden poistamiseen. Tällaisia puutteita on esiintynyt ainakin sellaisilla markkinoilla, jotka ovat olleet joskus monopolistiset. Kilpailuttamista on käytetty sellaisten tilanteiden rikkomiseen, joissa toimintaympäristössä toimivat operaattorit ovat kieltäytyneet palvelujensa muuttamisesta puutteellisen määrän laadun ja suorituskyvyn takia. Operaattorit ovat kieltäytyneet siitä huolimatta, että heitä ovat käskyttäneet toimintaympäristössä virkaatekevät tahot ja operaattorit ovat käyttäneet tehottomasti ja huomattavia määriä julkisia tukia ja avustuksia. (Hensher & Stanley, 2010; Svenska Lokaltrafikföreningen, 2002)

Julkisten hankintojen kilpailutuksia seuraamalla on huomattu, että etenkin kilpailutusprosessin ensimmäisillä kierroksilla on hyvät mahdollisuudet saada parannettua

asiakkaiden tyytyväisyyttä. (Mouwen & Rietveld, 2013) Kilpailuttamisella saavutettu tulos riippuu paljon siitä, että millä lähtökohdilla ostaja on käynnistänyt kilpailutuksen ja mitä asioita korostetaan prosessin aikana. Mikäli ostajan ainoana tavoitteena kilpailutukselle on saavuttaa alhaisempi kustannustaso toiminnoissa, niin toimittajien tarjoukset muotoutuvat helposti tämän tavoitteen mukaisesti. Tällöin asiakkaiden tarpeiden huomiointi ja toiminnan tehokkuus jäävät helposti taka-alalle, joka voi aiheuttaa ostajan tyytymättömyyden kilpailutuksen lopputulokseen. (Eerdmans et. al. 2009)

3.1.2 Toimittajien arviointi ja toimittajien, sekä ostajan vaatimukset

Ostajat ovat lisääntyvässä määrin ottaneet käyttöönsä erilaisia toimittajien arviointijärjestelmiä. Valtiollisilla tai kunnallisilla toimijoilla on omia sisäisiä ohjeita ja sääntöjään toimittajia ja urakoitsijoita varten ja yksityisellä sektorilla saatetaan käyttää listoja hyväksytyistä toimijoista. Toimittajien ja urakoitsijoiden on hakeuduttava tällaisille listoille sen jälkeen he voivat osallistua sitä käyttävien yritysten järjestämiin tarjouskilpailutuksiin. Todennäköisesti suurin osa yrityksistä on halukas ja kykenevä liittymään tällaisille listoille, koska niiden perusteella mahdolliset ostajat ovat yhteydessä potentiaaliin toimittajaehdokkaisiin (Woodhams, 2000).

Aloittaessaan kilpailutusprosessin, ostaja voi käyttää yleistä kutsua kilpailutukseen, jolloin kaikki kiinnostuneet toimittajat ja urakoitsijat saavat tiedon järjestettävästä kilpailutuksesta. Mikäli ostajalla on entuudestaan jotain tietoja toimittajista, niin on tavallista, että se pyydetään päivittämään tiettyssä ajassa. Tämän jälkeen ostajan organisaatiossa tehdään päätös, että kenelle lähetetään tarkemmat tiedustelut mahdollisesta jatkosta (Woodhams, 2000).

Jatkoon pääseville toimittajille annetaan hyvissä ajoin tietoon, mikäli heiltä odotetaan jotain lisätietoja tai tarkennuksia tarjoukseen liittyen. Euroopan Unionin säännökset lisäksi kieltävät ostajaa antamasta lisätietoa tarjoukseen liittyen kuusi päivää ennen tarjouksen jättämisen määräaika. Kaikki mahdollinen lisätieto tulee antaa tietoon kaikille toimittajille ja ostajan olisi myös suositeltavaa listata tarjouspyyntöön liittyviä kysymyksiä vastauksineen (Woodhams, 2000).

Ostaja voi halutessaan järjestää kilpailutuksen aikana harkintansa mukaan toimittajille mahdollisuuden tutustua ostajan toimipaikkaan tai laitokseen. Tällöin toimittajat voivat saada arvokasta lisätietoa ostajan toimintaympäristöstä ja mahdollisista puutteista niissä (Woodhams, 2000).

Tarjoukset voidaan pitää ostajan toimesta tallessa ja avaamatta ennen määräaikaa, mikäli niin halutaan tehdä. Toimittajien pitää tällöin ja muutenkin huolehtia siitä, että tarjous on ostajan hallussa ennen määräaikaa. Tarjoukset voidaan haluttaessa avata kaikki samaan aikaan ostajan toimesta siihen erikseen varatussa tilaisuudessa. Julkisen sektorin tarjouskilpailutuksessa tarjouksien avaaminen voi olla jopa täysin julkinen tilaisuus, kun taas yksityisellä pyritään pitämään tarjouksen ostajan omana tietona. Ostajat ottavat huomioon kaikki tiedot, mitä on toimitettu osana tarjousta. Ostaja voi jättää täysin huomioimatta halutessaan sellaiset tiedot, mitä on toimitettu myöhemmin. Tämä ei päde sellaisiin tietoihin, mitä ostaja on pyytänyt toimittajia tarkentamaan (Woodhams, 2000).

Ostajan odotetaan aina kohtelevan kilpailutukseen osallistuvia toimittajia tasapuolisesti ja tämän takia myöhässä toimitetut tarjoukset ovat ongelma ja riski tasapuoliselle kohtelulle. Mikäli tarjous toimitetaan myöhässä, niin on aina olemassa riski, että muiden tarjouksen jättäneiden tietoja on päässyt vuotamaan ja niitä on voitu käyttää hyväksi. Ostajilla ei ole velvollisuutta huomioida myöhässä jätettyjä tarjouksia, mutta niitä saatetaan harkita, jos on olemassa todisteita, että tarjous on jätetty ajoissa ja toimittajasta riippumattomista syistä jäänyt saapumatta. Mikäli tarjouksen tekeminen vaatii toimittajalta enemmän aikaa, kuin ostaja on antanut, niin sitä voidaan pyytää lisää. Lisäajan pyyntö tulee tehdä hyvissä ajoin ennen kilpailutuksen määräaikaa ja takeita lisäajan saamisesta ei ole. Lisäksi jossain tilanteissa Euroopan Unionin direktiivit kilpailuttamiselle saattavat jopa kieltää lisäajan myöntämisen. Mikäli kilpailutukseen osallistuva toimittaja ei saa tarjousta valmiiksi määräajassa, eikä saa lisäaikaa, niin tästä on hyvä ilmoittaa ostajalle. Jättäytyminen kilpailutuksesta mitään ilmoittamatta saattaa vaikeuttaa toimittajan osallistumista tuleviin kilpailutuksiin (Woodhams, 2000).

Ostajan antamia kilpailutuksen vaatimuksia tulee kohdella aina luottamuksellisesti. Lisäksi toimittajien antamien tarjouksien yksityiskohdat yhteistyöehdotuksineen

tulee taas pitää ostajan toimesta luottamuksellisina. Tarjouksissa ja tarjouspyynnöissä saattaa esiintyä merkittäviä yritysten aineettomia oikeuksia ja niiden täytyy pysyä salassa etenkin silloin, kun varsinaista sopimusta yritysten välille ei synny (Woodhams, 2000).

3.1.3 Ympäristöasiat ostopäätökseen vaikuttavina tekijöinä

Logistiikkatoiminnot ja etenkin kuljetustoiminnot ovat elintärkeitä tämän päivän yritysten toimintaympäristössä (May, 2005). Kuitenkin, vaikka kuljetustoimintojen merkitys on kasvanut erittäin merkittäväksi, niin vastaavasti sen haittapuolet ovat myös nykyisin hyvin tiedossa. Ilmansaasteet, luonnon ja ekosysteemien tuhoutuminen, meteli, liikennesuuhkat, onnettomuudet ja ilmastonmuutos ovat esimerkkejä mitä merkittäviä haittoja aiheutuu, jotta voidaan mahdollistaa yritysten onnistunut ja häiriötön toiminta (Wu & Dunn, 1995; Murphy et al., 1995).

Yleisesti ottaen lainsäädäntö voi asettaa kuljetustoimintaa harjoittaville yrityksille rajoituksia kaupungeissa liikkumiseen, ilmanlaatuun liittyviin vaatimuksiin ja mahdollisesti myös jonkinlaisiin verokannustimiin vaihtoehtoisten polttoaineiden käyttöön, mutta ei ole kuitenkaan olemassa mitään lakeja tai rajoituksia, jotka rajoittaisivat kuljetusyritysten hiilidioksidipäästöjä. Liiketoimintaa harjoittaessaan logistiikkayritykset voivat käytännössä tuottaa niin paljon päästöjä, kuin haluavat. Yleisesti erilaiset hiilidioksidipäästöjen rajoitukset on asetettu kuljetusyritysten itsensä toimesta tai sitten kuljetuspalveluja ostavan yrityksen toimesta (Deutsche Bahn, 2009).

Viime aikoina logistiikkayritykset ovat saaneet lisääntyvissä määrin tiedusteluja palveluiden ostajalta liittyen juurikin yritysten ympäristövaikutuksiin. Monille logistiikkapalveluiden ostajalle saattaa olla epäselvää, että kuinka logistiikkatoiminnot voidaan integroida osaksi yrityksen ympäristösuunnitelmaa. Tällainen väite on tullut esiin sillä perusteella, että logistiikkapalveluiden ostajan kyselyihin saamiin vastauksiin ei juurikaan reagoida tai niiden perusteella ei tehdä mitään päätöksiä tai ne eivät vaikuta uusien sopimuksien tekemiseen (Seuring, 2010).

Kirjallisuudessa esitetään, että suuressa osassa toimitusketjuja logistiikkapalveluiden ostaja käytännössä määrittää millä tasolla ja millä työkaluilla ympäristöasioita

otetaan huomioon. Ostaja paljolti luo logistiikkapalveluiden toimittajille toimintaympäristön, jossa se päättää toimipaikat, kuljetusreitit ja tuotteet. Tällöin logistiikkayrityksille ei välttämättä jää sijaa omalle ympäristöpolitiikalle, vaan ne vastaavat vain asiakkaidensa vaatimuksiin ja toiveisiin (Selviaridis and Spring, 2007; Marasco, 2008).

Kestävä kehitys on määritelty sellaisena lähestymistapana, jossa ympäristöllinen, sosiaalinen ja taloudellinen näkökulma ovat kaikki tasapainossa. Tätä lähestymistapaa kutsutaan nimellä: ”Triple Bottomline” (Carter and Rogers, 2008; Seuring and Müller, 2008).

Nykyään useilla yrityksillä on kolmeen edellä mainittuun näkökulmaan liittyen tiettyjä minimivaatimuksia, joiden tulee täytyä, että voidaan alkaa tehdä yhteistyötä. Minimivaatimuksia voivat olla esimerkiksi ympäristöasioihin yksinomaan erikoistuneen henkilön nimittäminen tai jonkin yleisen standardin hankkiminen, kuten ISO 14001 (Beske et al., 2008).

3.1.4 Painetekijät ja kannustimet ympäristöasioille

Ei ole oikein olemassa sellaisia lakeja tai rajoituksia, jotka määrittäisivät, että miten logistiikkapalveluiden ostajien ja toimittajien tulisi suunnitella kuljetus- ja logistiikkatoimintoja. Euroopan Unioni on yrittänyt erilaisilla tietulli- ja ruuhkamaksuilla ohjata kuljetustoimintaa oikeaan suuntaan, mutta se ei ole saavuttanut haluttua lopputulosta. Asiakkaiden vaatimukset entistä ympäristöystävällisimmistä kuljetuspalveluista ovat lisääntyneet, mutta heti kun näiden palveluiden kustannuksista aletaan puhumaan, niin ympäristöasiat saattavat helposti siirtyä alemmaksi hierarkiassa (Lin and Ho, 2008). Kyseisen artikkelin kirjoitushetkellä myöskään suuret kansainväliset voittoa tavoittelemattomat yhdistykset, kuten WWF ja Greenpeace eivät myöskään näyttele suurta roolia logistiikkapalveluiden oston paremman ohjeistuksen antajina. Kuitenkin logistiikkapalveluiden tuottajilla on laajalti huomattua kiinnostusta palvella asiakkaitaan paremmin esimerkiksi parempien ympäristöhallintakeinojen osalta. Isot autonvalmistajat viime vuosina jääneet kiinni ja avoimesti myöntäneet, huijanneensa tiettyjen automallien päästötesteissä (Bartunek 2017). Tämä on aiheuttanut paljon julkista keskustelua ja jossain kaupungeissa

myös tahtotilan, että vanhojen ja eniten saastuttavien dieselautojen käyttöä isojen kaupunkien keskustoissa halutaan rajoittaa.

Joissakin logistiikkapalveluita ostavilla yrityksissä ja isoissa logistiikkayrityksissä otetaan hiilidioksidipäästöt huomioon. Lisääntyvissä määrin yritykset mittaavat omista kuljetustoiminnoistaan aiheutuvia päästöjä. Mittauksiin liittyen yrityksille on kuitenkin usein epäselvää, että miten nämä vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan mittaushetkellä ja tulevaisuudessa. Päästöjen ymmärtäminen taloudellisesta näkökulmasta, tärkeiden ympäristöä kuormittavien päästömittareiden integroimista yrityksen pitkän ajan suunnitelmiin ja ohjaustekijöihin ei toteuteta tänä päivänä tarpeeksi. Taloudellisia ja ekologisia asioita kohdellaan paljon erillään toisistaan (Seuring, 2010).

Logistiikkapalveluiden ostajat ovat lisääntyvissä määrin kiinnostuneet logistiikkayrityksien ympäristöjalanjäljestä. Kuitenkin näyttää siltä, että monessa tapauksessa perusvaatimukset ympäristöasioista vaaditaan, että päästään mukaan tarjouskilpailuun, mutta sopimuksen saamiseen sillä ei ole juurikaan vaikutusta (Seuring and Müller, 2008). Eniten tarjouskilpailutuksen voittamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat nykypäivänä esimerkiksi hinta, toimitusajat, laatu, estetiikka, ominaisuudet, luotettavuus, brändi, palvelutaso, muokattavuus ja lisäpalvelujen saatavuus. Ympäristötekijät ovat päässeet edellä mainittujen ominaisuuksien joukkoon, mutta eniten merkitseviä tarjouksen komponentteja ovat palvelun laatu, toimitusaika ja hintataso. Lisäksi ostajat taistelevat jatkuvasti saadakseen pudotettua kuljetuskustannuksien hintaa alemmaksi. Monissa yrityksissä ympäristöasioiden huomio palveluiden hankinnassa yleisesti on listattuna strategiaan, mutta sitä ei ole kuitenkaan välttämättä toteutettu logistiikkapalveluiden hankinnassa. Lisäksi logistiikkapalveluita tarjoavien yritysten ylin johto ei välttämättä koe, että yritys halutaan tehdä tunnetuksi nimenomaan ympäristöasioiden huomioinnista (Seuring, 2010).

Ekologisuutta logistiikkatoiminnoissa ei välttämättä osata nähdä pitkäaikaisena sijoituskohteena, vaan ennemminkin kustannuksena. Poliittinen kenttä on tuomassa ympäristöasioita enemmän esille kuljetustoiminnassa ottamalla käyttöön päästökauppahankkeita tietyissä kuljetusmuodoissa, parantamalla ja korostamalla enem-

män Euro-luokkien merkitystä kumipyöräliikenteessä, asettamalla raskaalle liikenteelle rajoituksia kaupunkien keskustoihin ja lisäämällä ruuhka- ja tienkäyttömaksuja. Kirjallisuudessa esitetään, että nämä ratkaisut eivät kuitenkaan riittäisi tuomaan logistiikkayrityksille tarpeeksi kannustimia prosessiensa muuttamiseen (Seuring, 2010).

Erityisesti isojen logistiikkapalvelujen ostajien ja tuottajien tulisi lähtökohtaisesti huolehtia siitä, että logistiikan operatiivisten toimintojen parissa työskentelevillä henkilöillä on selvillä yrityksen ympäristöpolitiikat ja tavoitteet. Tämä on tärkeää, koska erillisellä pelkästään ympäristöasioihin perehtyneellä organisaation osalla ei välttämättä ole riittävää liiketoimintaosaamista, jota konkreettisten toimenpiteiden tekeminen ympäristöasioihin liittyen vaatii. Lisäksi uusia palveluja suunniteltaessa ympäristöasiat pitää ottaa mukaan jo suunnitteluvaiheessa, jotta uudet tuotteet ja palvelut saadaan suunniteltua jo lähtökohtaisesti oikein. Suunnitteluvaiheessa voitaisiin esimerkiksi suunnitella tuotteet sellaisiksi, että niitä kuljettavien ajoneuvojen kapasiteetti saataisiin hyödynnettyä mahdollisimman hyvin (Seuring, 2010).

3.2 Ostopolitiikka ja erilaisia sopimusmalleja

Ostajan tulee tehdä päätös oikeanlaisesta sopimuksesta ja yhteistyön tasosta. Kilpailutuksesta riippuen toimittaja voi vaikuttaa näihin tarjouksellaan. Etukäteen määritetty työ on sellainen sopimusmuoto, mikä on ostajalle kaikkein vähäriskisin ja taas toimittajalle muodostuu tässä mallissa selvä hintariski. Sopimuksen tekemisen jälkeen ostajalle on selvää, että kohteena oleva työ tulee tehtyä hinnalla, joka heillä on jo tiedossa. Tällainen malli vaatii syntyäkseen kuitenkin toimittajalta aikaa ja kustannuksia tarjouksen valmisteluun ja määritetyn työn hoitamisen suunnitteluun ja kunnolliseen resursointiin. Toimittajan kustannukset kulkeutuvat edelleen ostajalle, joten ostaja saattaa joutua maksamaan määritetystä työstä korkeita kustannuksia, jos tällaista sopimusta käytetään väärin (Woodhams, 2000).

Sopimusmalli vaatii myös, että ostaja on tarkkaan määritellyt sopimuksen kohteena olevan työn todella yksityiskohtaisesti, sillä kaikki epävarmuudet työssä, mihin toimittaja on sopimusta tarjoamassa, hinnoitellaan todennäköisesti riskinä, joka nostaa palvelun kokonaishintaa. Tämä malli ei sovellu hätätyöhön, ellei sen tekeminen si-

sälly toimittajan hintaan jo valmiiksi omana komponenttinaan. Isommissa ja pidempään kestävässä projekteissa voidaan sopia hintoihin jokin inflaation kaltainen hintakaava tiettyihin kustannuseriin, toisten erien pysyessä kiinteinä. Hintojen vaihtelun minimoimiseksi ostajan voivat haluta pidempiä sopimuksia, jolloin tulevat hinnat voivat olla tiedossa jo monta vuotta etukäteen (Woodhams, 2000).

Seuraavassa sopimusmallissa erilaiset työtehtävät on tarjottu ostajalle niiden etukäteen arvioitujen toistumiskertojen perusteella sopimusaikana. Näistä saadaan yksikköhinnat työtehtäville tai toiminnoille jakolaskun avulla. Tällaista muotoa käytetään perinteisesti rakennusteollisuudessa, koska se antaa arkkitehteille ja rakennusinsinööreille vapauden muokata suunnitelmia tarvittaessa. Lisäksi yleensä on tapana hinnoitella jossain muotoa sellaiset työt, joita ei tarjousta suunniteltaessa ole ajateltu urakassa hoidettavan. Toimittajilla on tapana muotoilla tarjous sillä tavalla, että he saavat pidätettyä itselleen mahdollisimman suuren osan sopimusmaksuista niin aikaisin kuin pystyvät. Toimittajat pyrkivät myös etsimään sopimuksista sellaisia töitä, mitä ostaja on määritellyt alakanttiin, jotta lopputuloksena päästäisiin isompaan kokonaissummaan, kuin mitä alussa on sovittu (Woodhams, 2000).

Kolmas esitelty sopimusmalli on hyvin samankaltainen edellisen kanssa. Toimittaja tarjoaa ostajalle yksittäisiä työtehtäviä tai tavaroita listattuna tarjoukseen, mutta sillä erotuksella, että ostaja ei ole arvioinut kuinka usein nämä toistuvat. Joskus toimittajia saatetaan pyytää arvioimaan sopimuksen kokonaissummaa tarjoukseen, mutta olennainen asia on, että toimittajat ovat käyttäneet laskennassaan tavanomaisia määriä hintakaavoissaan. Tällaista mallia käytetään usein kuvaamaan sellaista työtä, joka tulee tarkemmin määritetyn sopimuksen rinnalle määrittämään ehdot erikois- ja lisätöille (Woodhams, 2000).

Käytettyihin aikaan ja materiaaleihin perustuva sopimusmalli on erittäin joustava siinä mielessä, että toimittaja antaa ostajan käyttöön työvoimaa toimimaan tarpeiden mukaan. Toimittaja veloittaa ostajaa käytettyjen resurssien mukaan ja tämän takia toimittajalla ei ole paineita pitää kustannuksia alhaalla, päinvastoin. Toimittaja saa parempaa katetta, mitä enemmän työntekijät tekevät ostajalle laskutettavaa työtä. Tällöin toimittajalla saattaa olla kiusaus pitkittää ostajan työprojekteja. Ai-

kaan ja materiaaleihin perustuvaa sopimusta pitääkin valvoa ostajan toimesta huolellisesti, jos halutaan varmistaa työn tehokas valmistuminen ja kustannustason pysyminen suunnitelluissa rajoissa. Valvomisen ja suunnittelu on ostajalle erittäin resurssi-intensiivistä (Woodhams, 2000).

Tällainen sopimusmalli mahdollistaa kuitenkin projektin joustavan aloituksen ja se voi tapahtua ilman sen tarkempia määrittelyjä. Mallia voidaan käyttää hätätyön teettämiseen ja projektin alkuvaiheessa tehtävään tutkivaan työhön. Konsulttipalveluja käytetään yleensä tällaisella sopimusmallilla (Woodhams, 2000).

Edellisten sopimusmallien haittojen poistamiseksi on kehitetty tavoitekustannuksiin ohjaava malli. Tässä toimittajalle korvataan kaikki kustannukset, mitä on määritetty, mutta marginaali muodostuu siitä, että kuinka halvalla toimittaja on onnistunut projektin suorittamaan. Etukäteen sovitaan summittainen tavoitekustannus ja sen jälkeen toimittaja ja ostaja jakavat keskenään tavoitekustannuksen alittavan osuuden, mikäli sellaista jää. Tavoitekustannustason ylittyessä toimittaja menettää jonkin verran rahaa. Tämän sopimusmallin kannustavuus riippuu täysin siitä, että onko tavoitekustannustaso saatu alussa asetettua oikein. Tavoitekustannuksia käytetään esimerkiksi hankintayhteistyössä. Hankintayhteistyöllä tarkoitetaan sellaista mallia, jossa toimittaja ja ostaja ovat molemmat sitoutuneet yhdessä hakemaan yhteistyölleen parasta ja kustannustehokkainta ratkaisua. Tällainen malli vaatii yleensä, että toimittaja antaa täydet kustannus- ja hintatiedot ostajalle avoimien kirjojen periaatteella ja ostaja korvaa toimittajalle kustannukset työn mukaan. Molemmille osapuolille haetaan tässä mallissa synergiahyötyjä ja toimittaja voi halutesaan tuoda mukaan omaa näkemystään siitä, että miten toimintaa saataisiin tehostettua (Woodhams, 2000).

3.2.1 Vastuuvakuutukset

Isoimpia puutteita ja valituksen aiheita ostajilla on erilaisten vastuuvakuutuksien puutteellisuus. Yleisimpiä muutoksia perinteisiin sopimusehtoihin ovat nimenomaan vastuukysymyksiin liittyvien sopimusehtojen muokkaus, sillä ostajat ovat tarkkoja oikeudestaan korvauksiin vastuukysymyksissä. Vastuukysymyksiin liittyvien kohtien tarjoamisessa tulee tuntea ennen tarjouksen tekemistä ostajan vaatimukset ja vaatimuksien kattavien vakuutuksien kustannustaso (Woodhams, 2000).

3.2.2 Aikarajat ja sopimussakot

Sopimussakot saattavat aiheuttaa kiivaita neuvotteluja osapuolten välillä, mikä ne toteutuvat. Ostajat solmivat sellaisia sopimuksia, joissa heille toimitetaan laitoksia tai laitteistoja tai niihin liittyviä palveluja. Näihin toimituksiin liittyvät ongelmat saattavat vaikuttaa merkittävästi ostajan kykyyn tehdä liiketoimintaa, joten sopimussakkoja käytetään ostajan toimesta toimittajalle tuomaan lisämotivaatiota noudattamaan sopimuksen aikataulua. Toimittajan tulee siis olla selvillä omista resursseistaan ja ostajan vaatimustasosta tarjousta tehdessään. Samanlaisia korvauksia voi joutua maksamaan, mikäli toimittaja ei yllä suoritustasossaan tarjouksessa viitatuille tasolle. Ostajat vaativat lisääntyvissä määrin toimittajilta projektin tai tuotteen valmistumista ajallaan ja usein sitovat myös maksujen ajoituksen tärkeimpien osa-alueiden valmistumiseen (Woodhams, 2000).

Suurin osa tarjouskilpailutuksen avulla tehdyistä sopimuksista sisältää jonkinlaisia taloudellisia kannustimia tai sanktioita, jotta saadaan varmistettua toiminta yhteisten pelisääntöjen mukaan. Mikäli sopimussuhteessa olevien osapuolien välille syntyy tilanne, johon ei olla täysin tyytyväisiä, niin tämä saattaa johtua vääränlaisista taloudellisista kannustimista. Yksi tarjouskilpailutuksen keskeisimpiä haasteita onkin taloudellisten kannustimien rakenne ja vaikutus, joita pitäisi arvioida. Toisaalta taas sopimuksissa määritellyt taloudellisten kannustimien mittarit saattavat olla vankkoja ja helposti mitattavia, koska sopimuksia koskevat lait saattavat määrittää, että tulosten tulee olla ennakoitavia ja mitattavia (Woodhams, 2000).

Taloudellisten kannustimien käyttö on yleensä perusteltu sillä oletuksella, että ne suojaavat toimittajan kaupallisia etuja, kun se tuottaa sopimuksen alla tiettyjen laatuvaatimusten mukaisia palveluita. Mahdolliset sopimusrikkomuksista tulevat sanktiot varmistavat sen, että huono suorituskyky ei ole taloudellisesti kannattavaa (Woodhams, 2000).

Tarkasta termistä riippumatta asiakkailla on tiettyjä odotuksia ja vaatimuksia toimittajan dokumenttien sisällöstä ja se on yleensä täysin toimittajan tai urakoitsijan vastuulla selvittää, että mitä nämä vaatimukset ovat ja laatia tarjous niiden mukaan. Jotkut häikäilemättömät asiakkaat saattavat käyttää liiketoimintaehdotuksia ilmaisena konsultointina. Toimittajat yrittävät antaa mahdolliselle ostajalle yrityksestään

niin hyvän kuvan kuin mahdollista. Lisäksi liiketoimintaehdotukset tai tarjouskilpailutukset yleensä vaativat ideoiden ja ehdotuksien toimittamisen ennen varsinaista yhteistyöpäätöstä. Tällaiset ideat ja ehdotukset ovat kuitenkin toimittajat parasta valuuttaa kilpailutuksessa, joten esimerkiksi markkinointiin erikoistuneiden yritysten hyödyntämistä tarjouskilpailutuksessa kannattaa harkita, koska toimittajan tulee antaa yrityksestään mahdollisimman hyvä kuva potentiaaliselle asiakkaalle, paljastamatta kuitenkaan liikvoja. Jossain tapauksissa liian hyvin ostajaa konsultoineen toimittajan liiketoimintaehdotus ei välttämättä tuota ostajalle enää kauheasti lisäarvoa, koska ostaja on saanut niin hyvät ehdotukset jo neuvotteluiden alussa. Ostajan ei tule käyttää tarjouskilpailutuksen aikana osallistujien dokumentteja väärin tai muuten tulevaisissa kilpailutuksissa saattaa olla isoja haasteita vastaanottaa tarjouksia potentiaalisilta toimittajilta (Woodhams, 2000).

3.2.3 Lailliset perusteet tarjouksille

Perusteena laillisesti sitovalle sopimukselle täytyy olla ensin tarjous ja sen jälkeen sen virallinen hyväksyminen. Toimittajan tarjous on liiketoimintaehdotus, mutta kaikki toimittajan esille tuomat asiat voidaan vetää takaisin, kunnes tarjous on virallisesti hyväksytty. Kaiken kaikkiaan tämä voi tehdä tarjouksen hyväksymisprosessista hankalaa, joten ostajilla on yleensä tapana vaatia toimittajia pitämään tarjous auki jonkin tietyn ajan. Toiset ostajat ovat menneet tässä vielä pidemmälle ja vaativat toimittajien tarjouksilta jopa takuita, joita ei palauteta, jos toimittajan tarjous ei enää ole voimassa, kun ostaja on halukas tekemään sopimuksen. Yleensä länsimaisissa yrityksissä kuitenkin luotetaan, että toimittajat eivät halua menettää mainettaan. Ideaalisessa tilanteessa osapuolet voisivat todennäköisesti solmia suulliset sopimukset keskenään. Todisteiden puute tilanteessa, jossa osapuolien mielipiteet eroavat toisistaan aiheuttaa osapuolille ison paineen ja tämän takia sopimusasioita ei haluta jättää pelkästään suullisten sopimusten varaan. Tämän takia toimittajan tarjouksella ja sen ehdoilla on suuri merkitys osapuolten välisien sopimusten syntymiseen (Woodhams, 2000).

Laillisilla sopimuksilla suojataan, että ostaja ei pääse käyttämään toimittajan palveluita liian alhaisella korvauksella. Lisäksi siinä määritetään toimittajan palveluiden

tai tuotteiden taso, jotta ostaja saa vastineen maksamalleen korvaukselle. Kirjallisella sopimuksella suojataan myös toimittajan tai ostajan aineettomia oikeuksia ja vastuita. Lisäksi tarjouksella voidaan määrittää haluttuja minimivaatimuksia esimerkiksi ympäristöasioiden kanssa toimimiseen ostajan tai toimittajan kannalta. Hyvin suunniteltu tarjouskilpailutus tarjoaa molemmille osapuolille ymmärrettävän suojan vastuisiin ja velvollisuuksiin (Woodhams, 2000).

3.2.4 Tarjousten arvostelu

Asiakas joutuu tarjouskilpailuksessa tekemään paljon töitä. Heillä saattaa olla käsissään jopa toistakymmentä tarjousta luettavana, vertailtavana ja arvioitavana ennen hankintapäätöksen tekemistä. Ostajan täytyy työskennellä raskaan työtaakan alla. Lisäksi täytyy varautua sellaiseen tilanteeseen, että monta tarjousta joudutaan heittämään pois niiden riittämättömyyden takia. Ostaja voi tietää tarjouksesta jo hyvin nopeasti, että kannattaako sitä edes harkita tai lukea loppuun. Tarjouskilpailutuksesta riippuen jopa yhdeksän kymmenestä tarjouksesta saatetaan joutua hylkäämään riittämättömien tietojen takia ja tämä tarkoittaa yksinkertaisesti, että toimittajilta on mennyt suuri määrä työtä hukkaan tarjouksen valmistelun aikana (Woodhams, 2000).

Mikäli ostaja kokee tarjouksen olevan epäselvä ja siihen liittyy paljon epävarmuustekijöitä, niin he saattavat kokea tällaiset asiat riskeinä, jotka ostajan silmissä saattavat nostavat toimittajan tarjoamaa hintaa, koska siihen lisätään erilaisia riskilisiä. Epävarmuustekijät saattavat laittaa ostajan myös pohtimaan, että mitä erityisjärjestelyjä he joutuvat tekemään, jotta toimittajan tarjoamat palvelut tai tuotteet sopivat ostajan toimintoihin. Tällaisessa tilanteessa ostajan silmissä toisen toimittajan mahdollisesti selkeämpi tarjous saattaa ohittaa epäselvemmän tarjouksen (Woodhams, 2000).

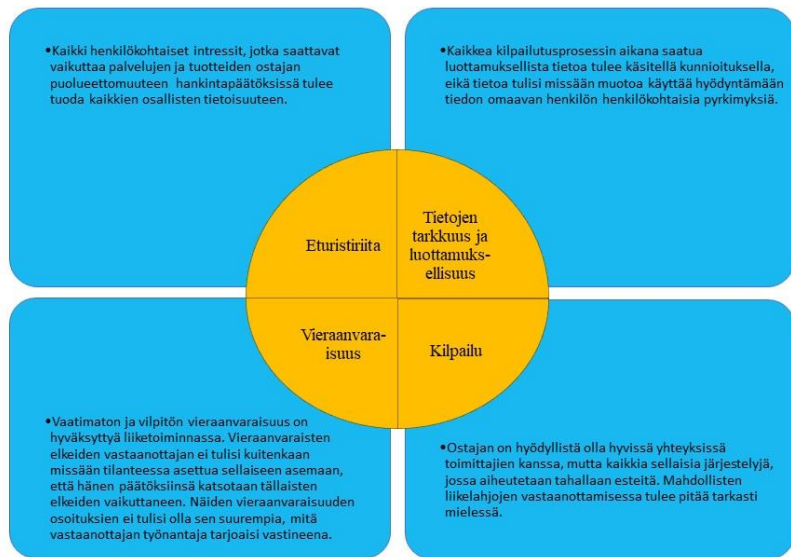
3.2.5 Alihankinta ja yhteistyö

Nykyään on harvinaista, että yksi organisaatio pystyy itsenäisesti hoitamaan suurimman osan sopimuksen alaisista töistä täysin omin voimin. Tämä johtuu osin siitä, että organisaatiot ovat paljolti erikoistuneet ja osin myös siksi, että ostajilla on

kokonaisvaltaisia vaatimuksia isommista ja kattavammista sopimuksista. Toimittajat joutuvat siis hyvin todennäköisesti tekemisiin alihankinnan kanssa. Sopimuksesta jokin tietty osuus voidaan hoitaa alihankintana tai yhteistyössä toisten toimittajien kanssa. Tarjouskilpailutusta varten ostajien ja toimittajien kannattaa miettiä, että minkälainen yhteistyön malli tilanteeseen sopii parhaiten. Osapuolten pitää miettiä, että miten pitkää yhteistyötä halutaan tehdä ja minkälaisella sopimusmallilla se kannattaisi toteuttaa. Yksityiskohtien sopimisen jälkeen toimittajien kannattaa harkita olisiko yhteistyöehdotus järkevä tehdä yhteistuumin ostajan käyttöön. Erityisesti, mikäli sopimuksen alainen työ on luonteeltaan sellaista, että se vaatii paljon ammattitaitoa, niin toimittajien kannattaa yhdistää voimansa saadakseen tuottaa tämän ammattitaidon käyttöön jo tarjouksen valmisteluprosessiin. Lisäksi hintatietoihin tarvitaan todennäköisesti eri tahojen varmistukset, jotta niistä saadaan todellisuutta vastaavat. Tarjousta valmisteltaessa tulee pitää tarjouksen haluttu runko selkeänä, koska todennäköisesti mitä enemmän osapuolia on mukava valmistelussa dokumentteja, niin sen vaikeampaa on tuottaa lopputuloksena johdonmukainen tarjous halutusta kokonaisuudesta. Tarjouksissa, joissa vaaditaan monen osapuolen osallistumista lopputuloksen saavuttamiseksi, tulee pitää huoli aikataulujen pitävyydestä ja määrittää lisäksi tarjoukselle yhteinen tyyli, jotta ostaja näkee lopputuloksen noudattavan samaa linjaa alusta loppuun (Woodhams, 2000).

3.2.6 Ostajan etiikkaa

Kilpailutusprosessin aikana on tahtotilana säilyttää sen lahjomattomuus. Kaikkia täytyy kohdella tasapuolisesti ja reilusti. Tarjouskilpailutus ei toimi oikein, jos osapuolilla ei ole luottamusta sitä kohtaan. Erityisesti julkisissa organisaatioissa toimitaan tarkoin säädeltynä ja hankintoja koskevien lakien alaisuudessa. Yksityisten yritysten järjestämiä tarjouskilpailutuksia ei yleensä säädellä laeilla, mutta ostajan tulisi tästä huolimatta noudattaa yleisien käytäntöjen mukaista etiikkaa, jotta varmistetaan kaikkien osallisten samanarvoinen kohtelu. Kuvassa 2 on esitelty ostajan etiikan ohjeistusta The Chartered Institute of Purchasing and Supply:n mukaisesti:



Kuva 2. Etiikan koodi

Hyvin samankaltaiset säännöt pätevät asiakkaiden organisaatioissa suurimmassa osassa maailmaa. Joillakin yrityksillä saattaa olla todella tiukka politiikka toimittajien antamia lahjoja kohtaan ja ne voivat olla jopa täysin kielletty. Läheskään kaikki ostajat tai toimittajat eivät noudata näitä ohjeistuksia, mutta osapuolten tulee pitää mielessään, että kilpailutus toimii tavaroiden ja palvelujen hankkimiseen parhaiten sellaisessa tilanteessa, jossa kaikkia osapuolia kohdellaan tasapuolisesti. Eettisiä sääntöjä noudattamatta jättävät ostajat ja toimittajat voivat saada hyvin nopeasti sellaisen maineen itselleen, että toimittajan voi olla mahdollisesti vaikeampi osallistua kilpailutukseen ja ostajan taas hankalampi vastaanottaa tarjouksia. Tarjouskilpailutukseen osallistuvilla osapuolilla on molemmilla päämääränä saavuttaa lopputuloksena onnistunut sopimus ja on todennäköisesti hankalampaa saada sopimus aikaan sellaisen yrityksen kanssa, joka väärinkäyttää järjestelmää hyväkseen (Woodhams, 2000).

3.2.7 Ostajan prosessi tarjoavien yritysten valintaan

Ostajilla on omat lähtökohdat tarjouskilpailutuksiin, mutta monen yrityksen ensimmäisiin toimenpiteisiin kuuluu potentiaalisten toimittajien rajaaminen helposti hallittavissa olevaan määrään. Korkeamman ammattitaidon omaavat ostajat yrittävät

karsimalla jättää jäljelle kaikkein parhaimmat ja potentiaalisimmat toimittajat. Ostajan kannalta parhaat toimittajat ovat sellaisia, jotka ovat teknisiltä valmiuksiltaan parhaiten varusteltuja toimittamaan ostajan haluamaa palvelua. Tällainen toimittaja on ostajan silmissä myös todennäköisesti parhaiten motivoitu taistelemaan tarjouskilpailutuksen voitosta. Tällöin ostajalla on hyvät mahdollisuudet saavuttaa toimintaansa sopiva ratkaisu kilpailukykyisellä hinnalla. Ostaja etsii sellaisia toimittajia, joiden työtavat sopivat hyvin ostajan organisaation tapaan työskennellä. Lisäksi ostajan silmissä luottamusta herättää, mikäli toimittajalla on aikaisempaa kokemusta vastaavanlaisista tehtävistä ja mahdollisesti toimii jo kyseisellä toimialalla. Toimittajan kilpailukyky on luonnollisesti ostajan silmissä, myös erittäin tärkeänä perusteena sopimuksen tekemiseen ja lisäksi toimittajan yleinen halukkuus ja kiinnostus työskennellä ostajan kanssa on tärkeä harkittava peruste, kun haetaan yhteistyökumppania seuraavalle sopimuskaudelle (Woodhams, 2000).

Tyypillisesti ostaja aloittaa toimittajien karsimisen tarjouskilpailutusta varten laskeamalla liikkeelle kysymyslomakkeen potentiaalisille toimittajille jossa kartoitetaan tietoa yritysten taloudellisesta tilanteesta, henkilöstöstä, laadunhallinta-, ympäristö- ja turvallisuuspolitiikasta, sekä muusta liiketoiminnasta. Tällainen toimittajien esikarsintavaihe saattaa olla sopimuskohtainen, tai vaihtoehtoisesti ostaja haluaa itselleen valmiin listan luotetuista toimittajista tulevaisuuden tarjouskilpailutuksia varten. Ostaja voi suorittaa esikarsinnan omilla resursseillaan tai ottaa mukaan kolmannen osapuolen edustajan, joka suorittaa toimittajien esikarsinnan ostajan puolesta. Esikarsintavaihe voi jossain tapauksissa pudottaa potentiaalisten toimittajien määrän jopa puoleen alkuperäisestä, koska ne eivät vastaa kyselylomakkeeseen tai sitten eivät täytä ostajan vaatimuksia. Esikarsinnan läpäisseet toimittajat saattavat joutua vielä seuraavaan vaiheeseen, jossa ostaja laskee liikkeelle uuden kyselyn tai suorittaa lisäselvityksiä paikan päällä toimittajan tiloissa (Woodhams, 2000).

Ostajasta riippuen tätä vaihetta voidaan pitää joko karsivana tai rekisteröivänä alkuna kilpailutukselle. Toiset ostajat pudottavat heti alussa jotkin toimittajat pois, kun taas toiset vasta muodostavat rekisteriä toimittajista. Ostaja olettaa kaikkien toimittajien kuitenkin suoriutuvan heille asetetuista tiedusteluista ja selvityksistä, vaikka se ei varsinaisesti karsisi toimittajia tässä vaiheessa (Woodhams, 2000).

3.2.8 Kustannuksien ja palveluiden hinnoittelun suhde

Suurin osa yrityksistä perustaa hinnoittelunsa omiin kustannuksiinsa. On arvioitu, että teollisuudelle myyvistä yrityksistä jopa 80 % muodostaa tuotteidensa ja palveluidensa hinnat yksinomaan kustannusperusteisesti. Yritysten on perusteltua käyttää hinnoittelussa omia kustannuksiaan, sillä myyntien on katettava muodostuneet kustannukset pitkällä aikavälillä, jos yritys haluaa jatkaa toimintaansa. Yritysten myyntihintojen ei kuitenkaan ole pakko perustua pelkästään kustannuksiin, sillä tämä saattaa jossain tilanteessa viedä yritysten toiminnan kustannuksien ohjautumista väärään suuntaan. Ostajan ja toimittajan on mahdollista tietyissä tilanteissa optimoida kustannusrakennettaan ja katettaan käymällä tarkkaan läpi, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ostajan haluamien tuotteiden ja palveluiden kannalta. Lisäksi, kun ostaja luulee, että se pystyy melko tarkkaan määrittelemään ostamiensa tuotteiden tai palveluiden vaatimukset sellaisella tavalla, että useampi yritys pystyy ne todennäköisesti toimittamaan, niin ostaja todennäköisesti järjestää tarjouskilpailutuksen (Woodhams, 2000).

Tuotteiden ja palveluiden hinnoittelu on lähes aina kriittinen tekijä tarjouskilpailutuksessa. Tämä ei tarkoita suoraan sitä, että sopimus annetaan poikkeuksetta aina halvimman tarjouksen tehneelle. Ostajat katsovat lähes aina potentiaalisen toimittajan tarjousta kokonaisuutena. Hintojen ollessa ostajan silmissä lähes samalla viivalla, niin punnitaan yleensä muita asioita, mitä toimittajat pystyvät ostajan silmissä tarjoamaan. Tällaisia yksittäisiä tekijöitä tarjouksessa voivat olla paikallisen työvoiman käyttö, ympäristönäkökulmien huomioiminen tai tehokas käytösuhde kustannuksissa (Woodhams, 2000).

3.2.9 Epäilyttävän alhaiset hinnat

Toimittajien tarjoamiin epäilyttävän alhaisiin hintoihin on tapana kiinnittää huomiota. Epäilyttävän alhaisilla hinnoilla tarkoitetaan sellaisia hintoja, jotka poikkeavat merkittävästi muiden potentiaalisten toimittajien tarjouksien hinnoista. Poikkeuksellisen alhaiset hinnat saattavat johtua puhtaasti tarjouksen valmistelun aikana tulleesta virheestä, jolloin ostaja voi hyvän etiikan mukaisesti kutsua toimittajan neuvotteluun, jolloin on mahdollisuus hintojen tarkentamiseen. Julkisissa hank-

keissa on myös mahdollista aiheutua lainvoimaisia seurauksia, jos voidaan todentaa, että ostaja on tahallisesti käyttänyt hyväksi toimittajan tahattomasti tekemää virhettä tarjouksessa (Woodhams, 2000).

Toisaalta kovassa kilpailutilanteessa epäilyttävän alhaisilla hinnoilla toimittajan on mahdollista saada ostettua itsensä sisään projektiin. Ostaja saattaa tällaisessa tilanteessa joutua kyseenalaistamaan toimittajan hinnan, mikäli herää epäily keinoitekoisesti alhaisesta hinnasta. Epäilyttävän alhaiset hinnat saattavat myös hyödyttää ostajaa, jos pystytään näiden hintojen perusteella vaatimaan muilta toimittajilta saman hintaluokan tarjouksia. (Boyce, 2002)

3.3 Muutoksenhallinta yrityksissä

3.3.1 Muutosjohtamisen tarve yrityksissä

Muutosjohtaminen on määritelty työkaluksi, jonka avulla yritykset ja organisaatiot pystyvät jatkuvasti päivittämään ominaisuuksiaan ja rakennettaan pystyäkseen paremmin palvelemaan sisäisiä ja ulkoisia asiakkaitaan (Moran & Brightman, 2001). Strateginen ja operatiivinen muutos on organisaatioissa aina läsnä. Tämän takia muutostarpeen tunnistaminen tulevaisuutta varten on jokaisessa organisaatiossa ensiarvoisen tärkeää. Muutostarpeen tunnistamisen lisäksi muutosjohtamisen keinojen ymmärtäminen on tärkeää, jotta haluttuun lopputulokseen voidaan päästä (Burnes, 2004; Rieley & Clarkson, 2001). Muutostarpeen kriittisyyden takia, muutosjohtamisesta on tullut yhä useammalta johtajalta ja esimieheltä vaadittava taito (Senior, 2002). Muutoksentarvetta on yleensä vaikea ennustaa. Nykyaikainen maailma, jossa teknologinen kehitys on nopeaa, työntekijät ovat entistä enemmän tietotyöpainotteisia, joten muutostarpeet ovat yleensä ad hoc -tyyppisiä ja muutostarpeen laukaisee jokin kriisi organisaatiossa (Graetz, 2000; Burnes, 2004).

Vaikka muutoksenhallinnan tarve enimmäkseen organisaatioissa tiedostetaankin, niin silti raportoidaan vain noin 30 % onnistumisastetta, kun lasketaan yhteen kaikki aloitetut muutosjohtamista vaativat projektit (Balogun & Hope Hailey,

2004). Näin heikko onnistumisaste voi johtua merkittävistä perusteellisista puutteista kunnollisen muutosprojektin läpiviennin suunnittelussa ja toteuttamisessa (Burnes, 2004). Lisäksi kirjallisuudessa raportoidaan, että yleisesti nopeus, jolla muutokset tapahtuvat nykyaikaisessa liiketoimintaympäristössä ei ole ollut ikinä näin nopea. Tähän lisättyä vielä muutoksen laaja skaala, eli nykyään kaikki sisäisen tai ulkoisen tekijät laukaisemat muutokset vaikuttavat kaikkiin organisaatioihin ja jokaisella toimialalla (Balogun & Hope Hailey; Burnes, 2004).

Organisaatioiden muutosjohtamista käsittelevissä ensimmäisissä teorioissa ehdotetaan, että organisaatiot eivät voi parantaa suorituskykyään tai olla tehokkaita, jos ne ovat koko ajan muutoksen kohteina (Rieley & Clarkson, 2001). Tällöin väitettiin, että organisaatioissa työskentelevät ihmiset tarvitsevat rutiineja työhönsä, jotta saavutetaan paras mahdollinen tehokkuus (Luecke, 2003). Hiukan myöhemmin on kuitenkin väitetty, että organisaatioille on paljon tärkeämpää, että työntekijät käyvät koko ajan läpi muutosvaihetta ja jatkuvasta muutoksesta voi tulla ihmisille rutiini, jolloin he pystyisivät työskentelemään tehokkaammin (Burnes, 2004; Luecke, 2003).

3.3.2 Muutosystävällisen ympäristön luonti ja ylläpito toimintaympäristössä

Organisaation menestyminen muutosprosessissa on tiukasti kytköksissä yksittäisten työntekijöiden käyttäytymiseen ja heidän negatiiviseen tai positiiviseen kokemukseensa kollegoidensa toimintaan muutosprosessin aikana. Tämän teorian mukaisesti useat tutkimukset ovat osoittaneet muutosagentteina toimivien työntekijöiden merkityksen ja potentiaalin ihmisten tunteisiin ja käyttäytymiseen vaikuttamisena. (Balogun & Hailey, 2004)) Muutosagentit ovat välttämättömiä, mikäli organisaatio haluaa viedä läpi muutoksen onnistuneesti. Yrityksen haluama muutos on yleensä tuomittu epäonnistumaan, mikäli se kohtaa voimakasta vastarintaa työntekijöiltä (Beck, Bruderl & Woywode 2008).

Balogun ja Hope Hailey (2004) ovat huomanneet, että jopa 70 % kaikista aloitteista muutoksen tekemiseksi kaatuvat yksittäisten henkilöiden vastustuksen takia. Työntekijöiden muutosvastarinta perustuu muutoksen tyyppisiin ominaisuuksiin, joihin sisältyvät tutun organisaation ja toimintaympäristön korvaaminen. Tämä aiheuttaa

työntekijöissä epävarmuutta ja tuo mukaan vaaran tunteen. Tunne voi aiheuttaa negatiivisia kokemuksia, jotka vaikuttavat aivoissa tavalla, joka muistuttaa kivun tunnetta (Carr, Hard, & Trahan, 1996; Scarlett, 2013; Elger, 2008).

Muutos tuo mukanaan uutta tietoa, oppimismahdollisuuksia ja sitä kautta myös uusia tilaisuuksia yksittäisille työntekijöille ja organisaatioille (Argyris & Schön 1978). Nämä oppimisprosessit ovat tärkeitä kompetensseja yrityksen onnistuneelle kehitykselle (Birkinshaw & Pedersen, 2009). Kuitenkin näiden oppimisen kautta muodostuneiden kilpailuetujen kehittyminen vaatii työntekijöiltä yleistä motivaatiota jatkuvaan oppimiseen ja yhteistyöhön muiden kanssa. Juuri tämänkaltainen yhteistyöhaluinen käytös on tämän päivän yrityksissä yleensä estynyt. Tähän on johtanut jatkuvaan kilpailuun kehittynyt yrityskulttuuri, joka monissa tapauksissa on laskenut työntekijöiden motivaatiota sujuvaan yhteistyöhön (Agboola & Salawu, 2011). Resurssien ollessa riittämättömiä työntekijöitä voidaan vaatia toimimaan vastoin henkilökohtaisia etujaan, jota yhteistyö organisaatiossa toteutettavan muutoksen läpiviemiseksi vaatii. Muutos on yleensä välttämätön organisaation häiriöttömän toiminnan jatkumisen takaamiseksi, mutta se on kyettävä viemään läpi henkilöstölle sellaisella tavalla, joka kannustaa yksittäisiä työntekijöitä pääsemään yli vastarinnasta ja tukemaan organisaation muutosprosessia kannustavasti. Tätä voidaan kutsua yksinkertaistettuna henkilöstön valmistelua muutosta varten (Kollock, 1998; Armenakis & Harris, 2002; Armenakis, Bedeian & Niebuhr, 1979).

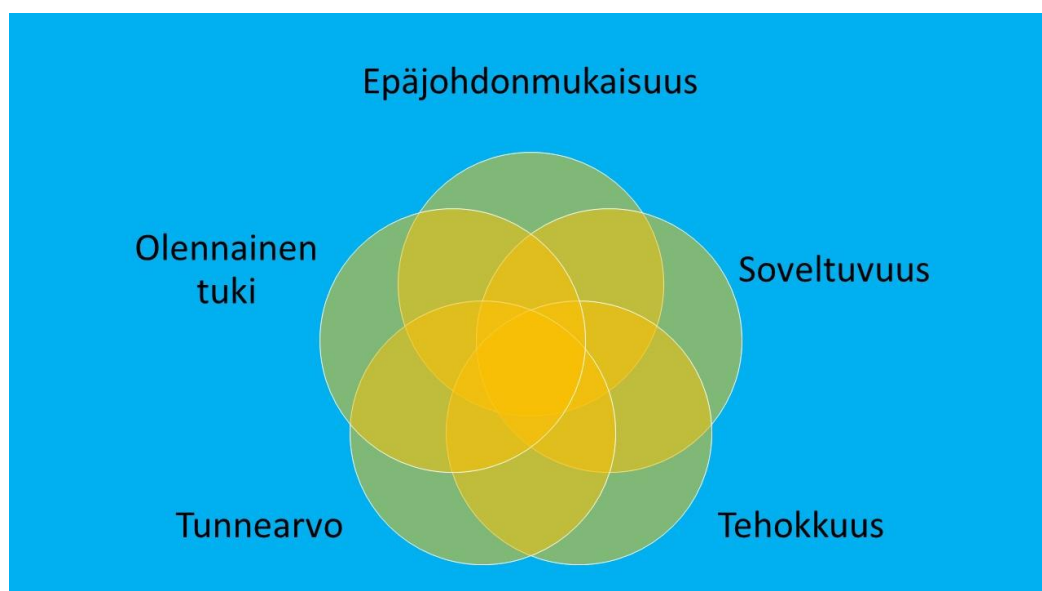
3.3.3 Ehdollinen yhteistyö ja muutos

Onnistuneen muutosprosessin läpivienti vaatii yritykseltä onnistunutta työntekijöiden motivointia (Piderit, 2000). Muutos aiheuttaa yleensä negatiivisia tunteita ja luo vastarintaa työntekijöiden kesken. Lisäksi useat tutkijat ovat osoittaneet, että motivaatiota muutokseen ei oikein pystytä luomaan keskitetysti organisaation tai yrityksen toimesta. Oikeanlaista motivaatiota muutokseen täytyy mahdollistaa ja kannustaa työyhteisössä, jotta se pääsee kehittymään (von Krogh & Roos, 1996). Tämän takia yksi kaikkein tärkeimmistä muutosjohtamisen keinoista on oikeanlaisten olosuhteiden luonti. Olosuhteiden tulee kannustaa sellaiseen oppimiseen, jota oikeanlainen motivaatio muutokselle vaati syntyäkseen. Motivaatio muutokselle

tarkoittaa yleensä myös motivaatiota yhteistyön lisäämiseksi. Ostromin (2000) antropologinen tutkimus on osoittanut, että työntekijät toimivat yhteistyössä, vaikka yhteistyön lopputulos saattaa näyttää heille negatiiviselta. Yhteistyö vaatii kuitenkin tiettyjen normien ja strategioiden toteutumista (Kuva 3).

3.3.4 Oppimisen kulttuurin kannustaminen perustana muutokselle

Lewin (1958) on osoittanut, että yksilöt voivat olla halukkaita luopumaan muutosvastarinnasta, jos heistä tulee osa ryhmää. Tästä muodostuu näkökulma, jossa muutos yleisesti on ryhmässä tapahtuvaa toimintaa, joka toimii linkkinä yksilötasolta ryhmätasolle. Lisäksi ryhmätasolla muutos yhdistetään aina oppimiseen, koska yleensä muutoksen mukana tulee muuttuneita tai täysin uusia tilanteita kohdattavaksi (Argyris & Schön, 1978). Yleinen oppiminen on välttämätön edellytys muutokselle ja työntekijöiden odotetaan oppivan muutosprosessin aikana (Lines, Sáenz & Arramburu, 2011). (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993) esittävät yleisimmät uskomukset, mitä muutoksen seurauksena tulevaisuudessa erilaisissa oppimisprosesseissa tapahtuu. Nämä on esitetty kuvassa 3.

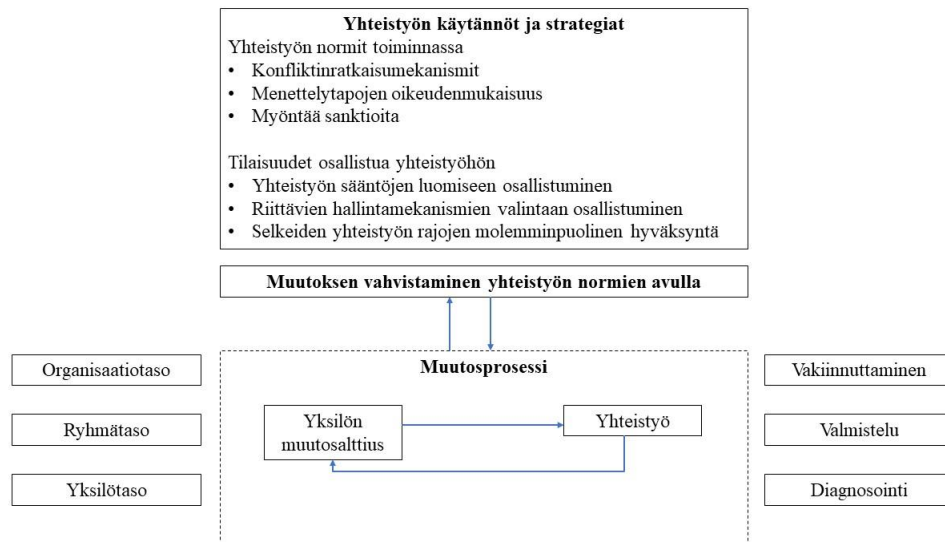


Kuva 3. Muutoksen positiiviset lopputulokset

Oppimisprosessin epäjohtamukaisuus auttaa henkilöstöä refleктоimaan organisaation oikeasti arvoa tuottavia toimintoja teoreettista tilannetta vasten. Muutostar-

peen tai-aloitteen sopivuus kyseiselle organisaatiolle näkyy työntekijöille oppimisen seurauksena ja mikäli muutos implementoidaan onnistuneesti organisaation käyttöön, niin henkilöstölle välittyy sen tehokkuus. Organisaation avainhenkilöiden muutosprojektille antama tuki antaa henkilöstölle sellaisen kuvan, että organisaatio on sitoutunut täysin muutokseen. Mikäli yksittäiset työntekijät onnistuvat saamaan itselleen välitöntä hyötyä muutoksesta, niin jonkinlaista tunnearvoa todennäköisesti kehittyi oppimisprosessin seurauksena. Nämä viisi osa-aluetta muodostavat rakenteen yksilöiden kyvykkyydelle muutoksia varten ja ovat lopputuloksia yhteistyön ja kommunikoivan tekemisen avulla tehdyssä muutoksessa (Cole, Harris & Bernerth, 2006).

Organisaatiotasolla tapahtuva oppiminen sisältää aina yksilö-, ryhmä ja organisaatiotason, mutta oppiminen alkaa yksilötasolta (Crossan, Lane & White, 1999). Yksilötasolla muutoksen aikana tapahtuu asioiden diagnosointia, ryhmätasolla valmistelua ja valmiuden luontia, sekä organisaatiotasolla tämä viedään tavoiksi ja ajatusmalleiksi (Armenakis & Harris, 2009). Yksilön valmius muutokseen heijastaa kokonaisen organisaation muutosvalmiutta. Yksittäinen työntekijä on se henkilö, joka rakentaa muutoksen perustuskivet ja levittää ne sen jälkeen ensin ryhmätasolle ja sieltä eteenpäin koko organisaation laajuisiksi (Keicher, 2013). Tämä tapahtuu kahden ajatusprosessin avulla, jotka näyttävät, kuinka yksilö tulkitsee yrityksen aloitekykyä. Työntekijä muodostaa oman intuiotensa avulla oman hahmotelmansa muutosympäristöstä ja sen eri osa-alueista. Kuitenkin, jotta muutos saadaan liikkeelle ryhmätasolla, niin tarvitaan vuorovaikutusta. Yksilöt vievät muutosta eteenpäin kommunikoimalla omia intuitioitaan ja näin päästään yksilötasolta ryhmätasolle (Crossan, Lane & White, 1999). Positiivisella vuorovaikutuksella saadaan yksilöt integroitumaan keskenään ja muodostettua oppimiskokemuksien avulla oppimisympäristö. Yhteenvetona, mikäli yritys tai organisaatio haluaa viedä suuria muutoksia läpi, niin muutosprosessi täytyy käynnistää yksilötasolla, mikäli sen halutaan onnistuvan (Nooteboom, 2000). Muutos vaatii yksilö- ja ryhmätasoisia oppimistapahtumia, jotka perustuvat yhteistyöhön.



Kuva 4. Viitekehys muutoksen järjestämiseen

3.3.5 Muutoksen organisointi

Yrityksen tai organisaation johto ei voi keskitetysti valvoa riittävien yhteistyön normien vakiinnuttamista, mutta se voi järjestelmällisesti tukea niiden kehitystä (Morner & Wälder, 2013). (Ostrom, 1998) mukaan yhteistyön normien kehitys perustuu pääsääntöisesti luottamuksen ilmapiirin muodostamiseen. Ostromin mukaisesti onnistunut muutos voidaan järjestää organisaatioissa tavalla, jota on havainnollistettu kuvassa 4. Yhteistyö menee yleensä käsi kädessä osapuolten kesken saavutetun luottamuksen kesken ryhmässä. Yksilöt toimivat luottamuksen vastavuoroisuusperiaatteen mukaisesti ainoastaan, jos he kokevat kollegoidensa olevan luotettavia muutoksen aikana (Seredynski & Bouvry, 2012). Morner ja Wälder (2013) lisäävät luottamuksen lisäksi vielä solidaarisuuden ja maineen vaatimuslistaan ja korostavat näitä ”pehmeitä” integroinnin välineitä apuna yhteistyön normien luontiin. Ostrom (2010) on päätenyt julkisia organisaatioita koskevissa tutkimuksissaan sellaiseen lopputulokseen, että yhteistyön normit kehittyvät ainoastaan tietynlaisissa olosuhteissa. Näitä olosuhteita kutsutaan: yhteistyön parhaiksi käytännöiksi. Tutkimuksissa kaikki onnistuneet organisaatiot ovat onnistuneet luomaan parhaat käytännöt ja epäonnistuneet taas eivät. Morner ja Wälder (2013) tuovat esille kuinka edellä mainitut ratkaisut voidaan viedä yritysmaailmaan.

Merkittävä motivaattori ja lopputulos yhteistyön normien luomisessa on selkeät säännöt siitä, että miten tehdä yhteistyötä. Nämä säännöt luovat normeille perustan, joilla normit viedään mukaan varsinaiseen aktiiviseen työskentelyyn yrityksessä tai organisaatiossa yksilötasolla (Ostrom, 1998). Muutostilanteissa toimiminen aloitetaan yrityksen velvollisuudesta pitää henkilöstö tietoisina annetuista säännöistä. Tämä on organisaatio- ja ryhmätason prosessi (kuva 4) ja siinä määritetään työntekijöiden valmius muutoksiin tai vastaavasti muutosvastarinta. Normeja ei tulisi kuitenkaan ohjata toimimaan keskitetysti, vaan tuoda ne ennemmin mukaan yleiseen keskusteluun, jotta saadaan varmistettua yksilötasolla työntekijöiden molemminpuolinen ymmärrys ja sopimus (Nielsen, 2010). Henkilöstön osallistamisen uusien sääntöjen luontiin ja vanhojen muokkaukseen tulee olla jatkuva prosessi ja tukea tulevia muutoksia tarjoamalla niille valmis viitekehys, jonka avulla muutos voidaan viedä läpi koko yritykseen tai organisaatioon. Yhteistyön normien tulee pystyä sisältämään työkaluja konfliktien ratkaisemiseen, reiluihin menettelytapoihin ja mahdollisuuksiin antaa sanktioita epäreilusta käytöksestä, jotta saadaan tuloksena tehokas ryhmätason prosessi valmistamaan työntekijöitä muutosta varten (Ostrom, 2005).

Oikean ympäristön luominen konfliktinratkaisumenetelmiä varten edesauttaa yhteistyötä positiivisella tavalla (Ostrom, 2005). Konfliktinratkaisumenetelmien tulisi pystyä tuottamaan positiivisia lopputuloksia negatiivisten sijaan. Erityisesti muuttuvissa yritys ympäristöissä konflikteja syntyy todennäköisemmin ja ne voivat muuttaa kriittisen muutoksen nopeasti epätoivottuun suuntaan (Lehman & Linsky, 2008). Työntekijöiden roolien välillä voi tapahtua hyvin helposti konflikteja (Floyd & Lane, 2000). Nämä konfliktit voivat vahvistaa työntekijöiden henkilökohtaisia suhteita ja todennäköisesti tukevat myös sitä kautta yhteistyön normien toteutumisia ja estävät mahdollisia väärinymmärryksiä (Tsai & Ghoshal, 1998).

Oikeanmukaiset menettelytavat luovat itsevarmuuden ja turvallisuuden tunnetta työntekijöiden joukkoon. Muutoksen aikana ne tuovat oikeutusta itse muutosprosessiin, koska ne tukevat työntekijöiden positiivista asennetta vallitsevaan muutosaloitteeseen (Falk, Fehr & Fischbacher, 2003). Frey ja Osterloh (2002) tuovat esiin menettelytapojen reiluuden luontaisen motivaation mahdollistajana ja lähtökohtana

pitkäaikaisen motivaation syntymiseen (Osterloh & Weibel, 2009). Riittävä luontainen motivaatio on isossa roolissa onnistuneissa muutosprosesseissa, koska työntekijöiden luontainen motivaatio edesauttaa yhteistyötä organisaatiossa. Muutosprosesseihin tulisi sisältyä läpinäkyvää tietoa säännöistä, joilla edesautetaan reiluutta ja myös tuoda esille, että näitä sääntöjä tarkastellaan ja muutetaan tarvittaessa. Reiluuden valvonta ja ohjesäännöt lisäävät muutosprosessin ymmärrystä organisaatiossa ja sitä myöten parantavat työntekijöiden keskinäistä yhteistyötä (Long, Bendersky & Morrill, 2011).

Tekstissä on tuotu esille jo reiluuden ja vastavuoroisuusperiaatteiden normien tärkeys. Näin ollen voidaan todeta, että yksilöt paheksuvat epäreilua kohtelua ja pitävät reilua kohtelua arvossaan (Falk, Fehr & Fischbacher, 2003). Tästä seuraa, että sellainen muutosprosessi, joka mielletään reiluksi saa yleensä kaikkein aktiivisemmän osallistumisen organisaation työntekijöiltä. Prosessit mielletään reiluiksi myös, mikäli niissä on olemassa jonkinlaisia sanktioita epäreilun toiminnan varalta. Sanktiot toimivat työkaluna, joilla ylläpidetään reiluutta ja organisaatioryhmien sääntöjä yllä. Sanktiot lisäävät myös luottamusta, jolloin samalla myös organisaation yksilöiden yhteistyö paranee. Mitä läpinäkyvämmät ja selkeämmät sanktiot, niin sitä tehokkaampi organisaatio (Ostrom, 2000).

3.3.6 Riskienhallinta muutoksessa

Tässä työssä käsitellään myös muutoksenhallinnan ohella, miten projekteissa esiintyviä riskejä pystytään arvioimaan ja tekemään suunnitelmia niiden ehkäisemistä varten. Yleisesti ottaen jokainen työntekijöiden tekemä päätös sisältää pienen epävarmuuden, joka voidaan tunnistaa riskiksi. Väärät päätökset tekemisessä voivat lopulta johtaa siihen, että yritys ei pääse projektissa tai muutoksessa tavoitteeseen. Yrityksien riskienhallinnan tulee olla proaktiivista ja sillä tulee pyrkiä ehkäisemään kaikki väärät ja suunnittelemattomat lopputulokset. Passiivinen riskienhallinta tarkoittaa yrityksessä monesti tilannetta, jota voidaan kuvata ”tulipalojen sammuttamiseksi”. Tähän tilanteeseen on jouduttu, koska proaktiivista riskienhallintaa ei ole tehty tai siinä ei olla onnistuttu täysin.

Kuvassa 5 on esitetty proaktiivisen riskienhallinnan peruseriaatteen, joita hyödyntämällä yrityksen tulisi arvioida riskejään, jotta niiden esiintymiseen on varauduttu (Stasiuk-Piekarska et al., 2014).



Kuva 5. Yksi lähestymistapa projektien riskienhallintaan

4 KILPAILUTUSPROSESSIEN ANALYSOINTI

4.1 Muutoksenhallinta yrityksen ja sen sopimuskumppanien toimintaympäristössä

4.1.1 Sopimuskumppanien toimintaympäristö

Tässä työssä käsitellyn yrityksen polttonesteiden maakuljetuksien kuljetusalueena on koko Suomi. Jokaisen sopimuskumppanin kuljetusalue on erilainen. Tässä kappaleessa esitellään, että minkälaisia kuljetusalueita yrityksen maakuljetuksissa on ollut ja on nykyään.

Esimerkiksi Pohjois-Suomessa etäisyydet ovat todella pitkiä ja keskimääräinen suoratoimitusmäärä on pieni. Pienten, toisistaan suhteellisen kaukana olevien volyymikeskittymien hoitaminen vaatii aikaa ja on haasteellista. Tällainen tilanne on kompensoitu pidemmällä toimitusaikalupauksilla, mutta niidenkään ansiosta tilanne ei ole täysin vertailukelpoinen esimerkiksi Uusimaan kanssa. Lisäksi asiakaspohjat ovat alueittain hiukan erilaisia. Yhden sopimuskumppanin alue voi koostua suurimmaksi osaksi isommista yritysasiakkaista, kun taas toisen alue voi koostua suurimmaksi osaksi pienistä kotitalousasiakkaista. Alueiden erot ovat korostuneet etenkin yksityisten kotitalouksien lämmittämisen sesonkiaikaan, jolloin suuri määrä toimitusvolyymitään pieniä kotitalousasiakkaita vaatii toimittamiseen paljon enemmän aikaa kuin suhteellisesti enemmän tilaavat yritysasiakkaat. Lisäksi toimitusaikalupausten toteutumiseen vaikuttaa myös automaattitoimitusasiakkaiden käyttäytymisen. Yhdellä sopimuskumppanilla on alueellaan paljon isoja automaattitoimitusasiakkaita, joiden toimittaminen voidaan hoitaa tehokkaasti ja nopeasti, kun taas toisen alueella on paljon pieniä automaattitoimitusasiakkaita, jotka vaativat toimituksia useammin ja pienempiä kertatoimitusmääriä.

Sopimuskumppaneiden maantieteelliset alueet eivät ole olleet myöskään välttämättä homogeenisiä keskenään. Suurimmalla osalla sopimuskumppaneita on

yleensä ollut maantieteellinen alue vastuullaan, joihin ovat kuuluneet kaikki alueella suoritettavat toimitukset. Eräällä maantieteellisesti isolla alueella on toiminut taas yhteensä kolme sopimuskumppania ja alueen asiakkaat on jaettu koon ja laadun mukaan. Yksi sopimuskumppani oli hoitanut alueen isoja automaattitoimitusasiakkaita, eikä ollenkaan suoratoimitusasiakkaita. Toinen taas oli hoitanut alueella kaikki suoratoimitusasiakkaat koosta riippumatta ja kolmannella oli vastuullaan ison maantieteellisen volyymikeskittymän isot automaattitoimitusasiakkaat. Tällä jaottelulla saatiin aikaan erikoistumista sopimuskumppaneiden keskuudessa. Isompia asiakkaita hoitavat sopimuskumppanit saivat melko hyvin optimoitua kuljetusmatkat ja toimituskoot. Pienempiä asiakkaita hoitaneet sopimuskumppani taas saivat pienemmistä automaattitoimitusasiakkaista tukea isolle suoratoimitusasiakasmäärälle, joka koostui enimmäkseen yksityisistä kotitalouksista. Erilaisilla asiakkailla on erilaisia vaatimuksia ja edellä kuvatulla tilanteella sopimuskumppanit oli asetettu tiettyjen mittareiden valossa eriarvoiseen asemaan keskenään.

Palvelutasosopimuksissa yhtenä vaatimuksena on myös asiakasketjujen laskuttaminen vuorokauden kuluttua toimitustapahtumasta. Asiakkaan laskuttaminen on pitkälti automatisoitu prosessi, jossa toimitettujen polttonestemäärien tarkistamisen ja vahvistamisen jälkeen asiakas saa laskun tästä tapahtumasta. Pääsääntöisesti polttonestetoimituksien kokonaiskesto on maksimissaan noin puoli vuorokautta, jolloin toimitettujen määrien vahvistaminen saadaan helposti tehtyä määräajassa. Pidemmät toimitusmatkat esimerkiksi Pohjois-Suomessa kuitenkin hidastavat laskutusprosessia, sillä tällaisten toimituksien kokonaiskesto on helposti jopa muutaman vuorokauden. Näin ollen, kun vertaillaan sopimuskumppaneiden toteutuneita laskutusaikoja, niin voidaan pelkän datan perusteella vetää helposti sellaisia johtopäätöksiä, jossa tietty sopimuskumppani suoriutuu palvelutasosopimuksen mukaisesta vaatimuksesta todella heikosti. Taustojen ymmärtäminen tässäkin suorituskyvyn mittarissa on tärkeää.

Erilaisten sopimuskumppanien suorituskyvyn mittareiden seuraaminen on tärkeää yrityksen toimintaympäristössä. Mittareita pyritään kehittämään jatkuvasti ja myös löytämään sellaisia mittareita, jotka kertovat kuljetusalueiden toimivuudesta ja onnistumisesta. Kuljetusalueita ei pääsääntöisesti muokata normaalin sopimuskauden aikana, vaan niitä päivitetään aina tarvittaessa kilpailutuksen yhteydessä. Alueiden

toimivuudesta pyritään kuitenkin jatkuvasti keräämään tietoa sopimuskumppaneilta ja asiakkailta, jotta niitä voidaan varautua päivittämään aina tarvittaessa. Muuttuva toimintaympäristö polttonesteiden maakuljetuksissa vaati säännöllisiä päivityksiä asiakkaiden kanssa solmittujen palvelutasosopimuksien lisäksi tarvittaessa kuljetusalueisiin.

4.1.2 Kuljetussuunnittelu

Yrityksen koko öljytuotteiden maakuljetusvolyymi vaati tuekseen tehokasta kuljetussuunnittelua, jotta logistiikka toimii tehokkaasti ja optimoidusti. Yrityksen sopimuskumppanit hoitavat itse kuljetussuunnittelun yrityksen heille tarjoamalla ohjelmistolla. Yritys huolehtii ohjelmiston kehittämisestä, kouluttamisesta ja ylläpidosta sopimuskumppaneiden puolesta. Ohjelman toimittaa kolmas osapuoli, josta palvelua ostetaan. Ohjelma on jakautunut muutamaaan eri toimintoon, jossa sopimuskumppaneiden työntekijät suorittavat kuljetussuunnittelun ja varsinaisen kuljettamisen eri osa-alueisiin liittyviä työvaiheita.

Maakuljetuksien sopimuskumppaneilla on erikseen kuljetussuunnittelijat, jotka varsinaista suunnittelua tekevät. Suunnittelijoiden vastuulla on hoitaa vastualueen sisällä olevat toimitukset annetuilla resursseilla ja määritetyissä aikamääreissä. Kuljetussuunnittelijan työ on erittäin stressaavaa ja vaatii laajojen kokonaisuuksien hahmottamisen lisäksi päätöksentekokykyä ja hyviä kommunikointitaitoja.

Maakuljetuksien kilpailutuksen yhteydessä yrityksessä oli mietitty, että miten suunnittelu on kaikkein parasta suorittaa. Yrityksen historian aikana kuljetussuunnittelu on tapahtunut hajautetusti alueellisen suunnittelijan toimesta. Kilpailutuksen aikana keskitetyn kuljetussuunnittelun mahdollisuutta käytiin läpi. Keskitetyssä kuljetussuunnittelussa olisi mahdollista saavuttaa jonkinlaisia mittakaavaetuja ja onnistua mahdollisesti pienentämään tarvittavien kokonaisresurssien määrää. Samasta paikasta suoritettu kuljetussuunnittelu voisi myös parantaa koko Suomen kuljetussuunnittelun tietotaitoa, henkilöstön ollessa samassa paikassa. Hajautetun kuljetussuunnittelun avulla saavutettu paikallistuntemus ja palvelutaso on yrityksen asiakkaiden ja henkilöstön mielestä erittäin hyvällä tasolla. Yrityksen henkilöstön edus-

tajilla on kokemusta globaalin öljy-yhtiön kuljetussuunnittelun toimintojen keskitämisestä ja osin tämän takia keskitettyä kuljetussuunnittelun mahdollisuutta on yrityksessä mietitty.

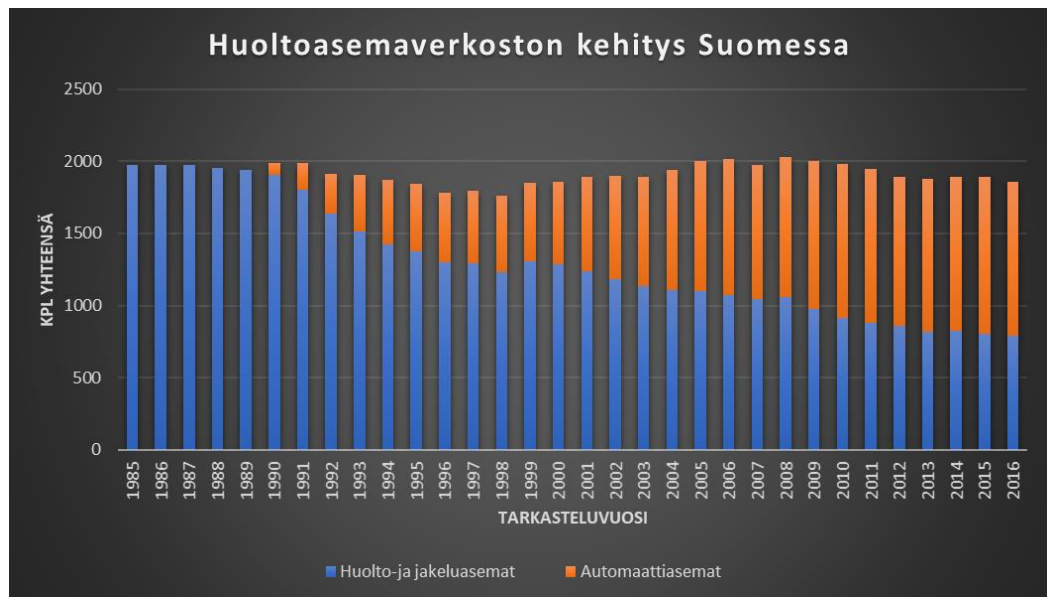
4.1.3 Yrityksen ja sen sopimuskumppaneiden toimintaympäristön muuttuminen

Yhtenä tämän työn tavoitteista oli etsiä sellaisia toimenpiteitä ja osa-alueita kilpailutukseen, joilla saadaan varmistettua yrityksen ja sen sopimuskumppaneiden tehokas toiminta muuttuneessa ja myös tulevaisuudessa muuttuvassa toimintaympäristössä. Seuraavaksi esitetään hiukan tarkempia yksityiskohtia, että miten yrityksen ja sopimuskumppaneiden toimintaympäristö on muuttunut ja tulee todennäköisesti muuttumaan. Nestemäisten poltonesteiden käyttö, huoltoasemien määrä ja sijainti, sekä kotitalouksien lämmitysmuodot edustavat merkittäviä isoja linjoja, joiden ympärille yrityksen toimintaympäristö on muodostunut.

Huoltoasemien määrä Suomessa on ollut laskusuunnassa. Mikäli kehitys jatkuu samana tulevaisuudessa, niin on todennäköistä, että pienemmät asemat enenevässä määrin lopettavat toimintansa ja suuret huoltoasemat jatkavat toimintaa. Näin on tapahtunut myös yrityksen toimintaympäristössä ja viime vuosina huoltoasemien hintakilpailun ollessa kovaa, on moni pienempi huoltoasema lopettanut toimintansa tai siirtynyt automaattiasemaksi. Pienempiä huoltoasemia on perinteisesti hoidettu kauppiasperiaatteen mukaisesti. Vuosien saatossa koventunut kilpailu on saattanut aiheuttaa sen, että kauppiastoiminnalle on hankala löytää jatkajia pienempien huoltoasemien kohdalla ja tällöin isommat ketjut pystyvät helposti ostamaan aseman toiminnot. Tiukentuneet ympäristömääräykset voivat myös olla liikaa pienemmille huoltoasemille etenkin sellaisessa tilanteessa, jossa toiminnan jatkaminen vaatii suuria kalusto- tai laiteinvestointeja. Haja-asutusalueilta lopetettavat huoltoasemat aiheuttavat sopimuskumppaneille haasteita palvelutason säilyttämiseen, koska pienentyvä alueellinen volyyymi johtaa helposti taloudellisesti epätehokkaiisiin kuljetuksiin. Logistiikan koventunut kilpailu markkinoilla on pakottanut ja kannustanut kuljetusyrityksiä investoimaan aina vain isompaan kalustoon, jotta kuljetuskatetta saataisiin parannettua yleisen rahtihintatason liikkeessä enemmän alaspäin, kuin ylöspäin. Autojen kasvanut kuljetuskapasiteetti soveltuu erittäin hyvin sellaiseen

tilanteeseen, jossa jonkin alueen kuljetusvolyymi kasvaa hiljalleen, mutta tilanteessa, jossa kuljetusvolyymit pienenevät ja hajaantuvat, niin se aiheuttaa haasteita.

Kuvassa 6 on nähtävissä Suomen huoltoasemaverkoston kehitys vuodesta 1985 vuoteen 2016 asti. Kuvaajasta on selkeästi näkyvissä trendi, jossa miehitetyistä huolto- ja jakeluasemista siirrytään enemmän miehittämättömiin automaattiasemiin. Tämän lisäksi huoltoasemien määrän huippuvuodesta 2008 eteenpäin huoltoasemien määrän kehitys on ollut selkeästi alaspäin.

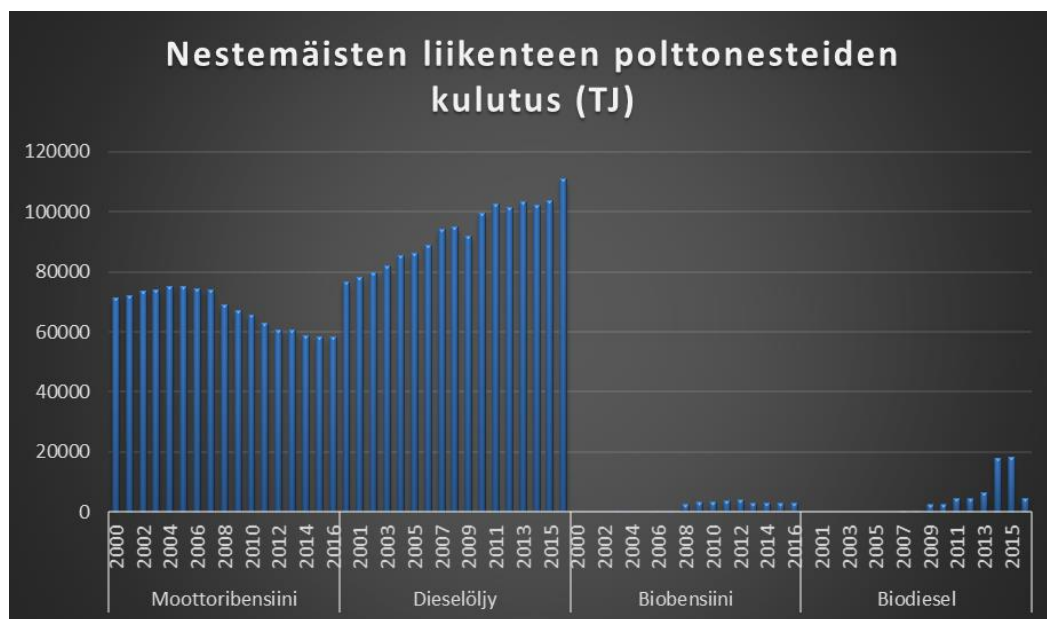


Kuva 6. Huoltoasemaverkoston kehitys Suomessa (ÖBA 2018)

Huoltoasematoiminnot Suomessa ovat keskittyneet muutamaan ketjuun, joissa sijaitsee valtaosa asemista. Ketjut pystyvät operoimaan asemia keskitetyllä organisaatiolla suhteellisesti paljon tehokkaammin kuin pienet yrittäjät. Kehitykseen tulevaisuudessa vaikuttaa hyvin paljon se, että miten kuluttaja käyttäytyy tulevaisuudessa. Automaattiasemat pystyvät tarjoamaan suhteessa hiukan edullisempaa hintaa miehitettyjen huoltoasemien sijaan, mutta mikäli kuluttajat arvostavat tulevaisuudessa enemmän laadukasta ja monipuolista palvelutasoa, niin automaattiasemien kehitys todennäköisesti pysähtyy jossain kohtaa.

Kuvassa 7 näkyy liikenteen nestemäisten polttonesteiden kulutus terajouleina. Kuvaajasta voidaan päätellä, että fossiilisen bensiinin kulutus on ollut viime vuosina

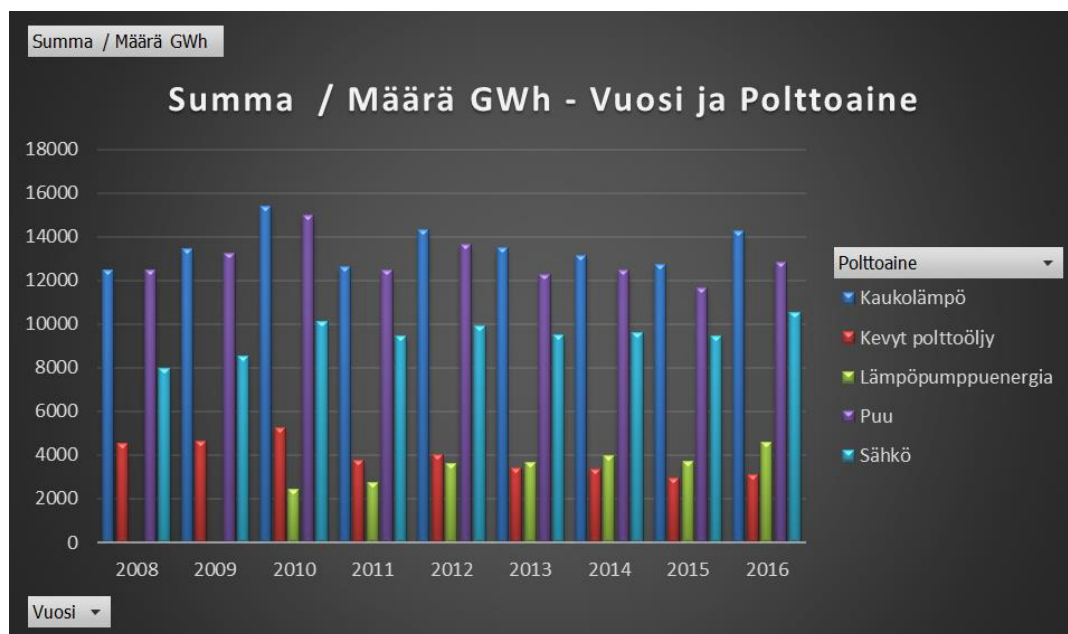
laskussa. Fossiilisen dieselin kulutus on taas ollut viime vuosina kasvussa. Nestemäisten biopolttoaineiden kulutus on ollut myös tasaisessa kasvussa. Biopolttoaineiden kasvanut osuus on todennäköisesti johtunut siitä, että uusiutuvan energian määrän polttonesteissä määräävät kansalliset jakeluvelvoitteet ovat kasvaneet tasaisesti ylöspäin. Sähköautojen lisääntyminen saattaa tulevaisuudessa vähentää nestemäisten polttonesteiden kulutusta tai sitten niiden kulutus saattaa vähentyä entistä polttoainetehokkaampien moottorien takia. Dieselin kulutusta tulevaisuudessa on hankala ennustaa. Se saattaa kasvaa, mikäli kulutustrendi jatkuu samana tai sitten vähentyä esimerkiksi tiukentuvien päästörajoitusten myötä. Nestemäisten biopolttoaineiden kulutus todennäköisesti kasvaa koko ajan tiukentuvien jakeluvelvoitteiden bio-osuuksien takia.



Kuva 7. Nestemäisten liikenteen polttonesteiden kulutus Suomessa (Tilastokeskus 2018)

Kuvassa 8 on nähtävissä asuinkiinteistöjen lämmitykseen käytettävien viiden suurimman energiamuodon kokonaisenergiankulutus. Punaisella on nähtävissä kevyt polttoöljy. Lämmitysmuotona kevyen polttoöljyn energiasisältö ei ole muuttunut mihinkään. Vähentynyt energiankulutus voi johtua määrällisen kulutuksen vähentymisellä tai lämmityskohteiden energiatehokkuuden parantumisena. Energiankulutuksen huippuvuodesta 2010 kevyen polttoöljyn osuus on laskenut jonkin verran.

Vastaavasti taas lämpöpumppuenergiankulutus on kasvanut polttoöljyyn verrattuna. Mikäli lämmitysmuotojen kehityksen trendi jatkuu samana, niin todennäköisesti määrällisesti polttonesteiden suoratoimitukset vähenevät huomattavasti, kun taas esimerkiksi lämpöpumppuenergian kulutuksen voidaan ennustaa todennäköisesti kasvavan. Lämmitysmuotojen hinnan kehityksellä on suuri merkitys niiden keskinäiseen suhteeseen tulevaisuudessa. Polttoöljylämmitystä on perinteisesti arvostettu, koska sitä on pidetty varmana ja toimivana lämmitysmuotona. Yleisesti lämmitysmuotojen, kuten puu ja öljy lämmitysprosessi aiheuttaa hajautetusti käytettynä päästöjä myös hajautetusti. Kuluttajien ympäristötietoisuus on viime vuosina todennäköisesti yksi tekijä, mikä on vähentänyt kevyen polttoöljyn suosiota lämmityksessä. Suuret trendit kotitalouksien lämmitysmuodoissa ovat kirjoittajan mielestä kuitenkin nähtävissä vasta 20-30 vuoden tarkastelujaksolla, sillä esimerkiksi omakotitalon lämmitysmuoto on investointina niin iso kustannuserä. Lisäksi monissa kotitalouksissa on käytössä useampi kuin yksi primäärilämmitysmuoto, ja niiden keskinäinen käyttösuhde voi vaihdella vuositasolla hyvinkin paljon esimerkiksi kunkin lämmitysmuodon markkinahinnan mukaan.



Kuva 8. Asuinkiinteistöjen lämmityksen energiankulutus Suomessa (Tilastokeskus 2018)

4.1.4 Riskejä polttonesteiden maakuljetuksissa, kun toimituksia suorittava kuljetusliike vaihtuu

Työssä käsiteltävän yrityksen polttonesteiden maakuljetuksissa esiintyviä riskejä on monia, mitä kuljetusliikkeen vaihdossa tulee huomioida.

Kuljetusliikkeiden alueet muodostuvat tietyistä määrästä automaattitoimitusasiakkaita, yleensä huoltoasemia ja tietyistä maantieteellisestä alueesta, johon tulevat polttonesteiden suoratoimitukset jaetaan. Näihin segmentteihin liittyy erilaisia riskejä.

Huoltoasemia on erilaisia. Suuri osa Suomessa olevista huoltoasemista on miehittämättömiä asemia, joissa ei ole ollenkaan henkilökuntaa paikalla. Perinteinen huoltoasema on taas sellainen, josta on mahdollista saada autoon tarvittaessa huoltoa, varaosia, pesupalveluita ja kuljettajalle samankaltaisia palveluita. Lisäksi on olemassa huoltoasemia, missä käytännössä kaikki tarjottavat lisäpalvelut ovat keskityneet tarjoamaan ihmisille palveluita, kun taas autoille ei välttämättä ole varaosien tai autossa käytettävien nesteiden lisäksi saatavilla mitään. Näiden lisäksi tai yhteydessä on yleensä raskaan kaluston tankkaamiseen tarkoitettuja tankkauspisteitä. Erilaisilla huoltoasemilla on erilaisia tarpeita polttonesteiden kuljetuksien näkökulmasta. Nämä tarpeet riippuvat paljon asemien koosta, sijainnista ja siitä, että miten paljon niissä myydään polttoainetta. Lisäksi huoltoasemien säiliöt, niiden koot ja tuotejakaumat vaikuttavat paljon kuljetuksien hoitamiseen.

4.1.5 Myyntituotteiden kysyntäkäyttäytymisen äkillisen muutoksen vaikutus kuljetustoimintaan

Seuraavaksi työssä esitetään esimerkki siitä, että mitä voi tapahtua liikennepolttonesteiden toimitusketjussa, kun asiakaskohteiden tuotekohtaisissa myynneissä tapahtuu äkillisiä muutoksia laajalla alueella.

2010-luvun alussa Suomessa otettiin käyttöön 95E10 bensiini, eli etanolin maksimitilavuusprosentti nostettiin viidestä prosentista kymmeneen. Tämä vaikutti bensiinin kysyntäkäyttäytymiseen koko Suomessa. Ennen muutosta 95E5 bensiini oli volyymituote ja 98E5 tuote, jossa menekki oli paljon hiljaisempaa pääsääntöisesti

sellaisilla huoltoasemilla, missä molemmat tuotteet olivat myynnissä. Näin ollen huoltoasemien säiliöihin oli rakentamisvaiheessa päätetty jako, joka toteutti tätä 95E5/98E5 jakaumaa. Kuitenkin etanolin tilavuusprosentin muutos 95-laadun bensiiniin aiheutti sen, että 98E5 bensiinin kulutus kasvoi räjähdysmäisesti ympäri Suomen, kun taas 95E10-laadun myynti oli tahmeaa. Tämä asetti maakuljetuksien ja yleisesti öljytuotteiden hankinnan kannalta hyvin suuria haasteita, koska aluksi tilanteeseen ei varauduttu ja lisäksi varastointi-infra oli käytössä täysin päinvastaisen myyntien jakautumisen perusteella. Varsinaisen 98E5 tuotteen kasvanut menekki aiheutui siitä, että kuluttajat pelästyivät lisääntyneen etanolipitoisuuden aiheuttavan ongelmia ajoneuvoissa ja eivät sen takia uskaltaneet tankata sitä.

4.1.6 Riskit eri asiakassegmenteissä ja muualla toimintaympäristössä

Huoltoasemiin erityisesti liittyviä riskejä niitä hoitavan kuljetusliikkeen hoitaessa on muutamia keskeisiä. Huoltoasemien tuotekohtaiset myynnit tapaavat olemaan normaalisti jossakin määrin ennustettavissa suuressa osaa tapauksia. Pääsääntöisesti huoltoasemalla viikkokohtaiset myynnit asettuvat paljolti samoille päiville viikosta ja asemia hoitavan kuljetusliikkeen kuljetussuunnittelija yleensä tietää aseman myyntikäyttäytymisen todella hyvin. Poikkeuksia on huomattava määrä ja lisäksi vallitsevalla kilpailutilanteella on asiaan todella iso merkitys. Lisäksi erilaisilla kampanjoilla ja tapahtumilla pyritään edesauttamaan myyntiä, mutta yleensä tällaisista poikkeustilanteista tiedotetaan etukäteen. Lisäksi huoltoasemilla myynnit vaihtelevat huomattavasti kausittain. Lähellä sellaista kohdetta, missä ihmiset käyvät paljon kesäisin tai talvisin on odotettavissa todella suurta kausittaista vaihtelua tankkausvolyymeissä. Tällaisia kausikohtaisia vaihteluita kuljetusliikkeiden kuljetussuunnittelijat oppivat ennustamaan jossain määrin pääsääntöisesti muutaman vuoden jälkeen, kun he ovat kyseistä aluetta suunnitelleet. Lisäksi paikallistuntemus on tärkeää, koska suunnittelualueilla tapahtuvissa pienistä muutoksista syyseuraussuhteen näkeminen nostaa jalustalle ammattitaitoisen kuljetussuunnittelijan. Kokonaistilanteen hahmottaminen, nopea reagointikyky ja sopiva varovaisuus ovat ammattitaitoisten kuljetussuunnittelijoiden tunnusmerkkejä. Polttonesteiden kuljetussuunnitteluun liittyy paljon hiljaista tietoa, jota ei välttämättä helposti jaeta eteenpäin tai kirjata mihinkään ylös. Suunnitteluun liittyy tietynlainen intuitio, jota

on esimerkiksi uuden kuljetussuunnittelijan hankala löytää muuten kuin ajan ja kokemuksen kautta. Näin ollen kuljetusliikkeen vaihdoksessa syntyvä erittäin merkittävä riski on se, että uuden kuljetusliikkeen aloittaessa operoinnin alueella kuljetussuunnittelija epäonnistuu muutoksessa. Kuljetussuunnittelijoiden on tärkeää hallita huoltoasemien tuotekohtainen myyntirutiini mahdollisimman hyvin. Luonnollista on, että myyntirutiinia ei välttämättä pysty hallitsemaan ennen kuin on suunnitellut kyseistä aluetta, eikä täydellistä osaamista voida olettaa, mutta vaihdoksen alla tällaiseen tilanteeseen pitää kyetä varautumaan. Toinen merkittävä riski huoltoasemiin liittyen on alueen paikallinen tuntemus, joka koskee säiliöauton kuljettajia. Huoltoasemien sijainnit ovat vaihtelevia ja huoltoasemalla monta kertaa käynyt kuljettaja tietää hyvin, että mistä suunnasta asemaa lähestytään, miten asemalle pitää ajaa ja miten siellä on muuta liikennettä. Uudelle kuljettajalle tuntematon paikka voi aiheuttaa stressiä ja polttonesteiden toimitus asemalle kestää todennäköisesti ainakin kauemmin kuin paikkaan tottuneelle kuljettajalle. Lisäksi muu liikenne asemalla on todennäköisesti uudelle kuljettajalle mysteeri ja mahdolliset liikennejärjestelyt. Huoltoasemien laitteistojen toiminta saattaa myös olla joissain tapauksissa hiukan opetteluvaativa asia tai niissä saattaa esiintyä pieniä poikkeuksia totuttuihin laitteisiin verrattuna.

Sää ja tieolosuhteet näyttelevät merkittävää osaa polttonesteiden maakuljetuksissa. Polttonesteitä toimitetaan raskailla ajoneuvoyhdistelmillä, jotka ovat todella herkkiä huonokuntoiselle tielle ja äkillisille ja haastaville sääolosuhteille. Säiliöautot pyrkivät aina ajamaan isoimpia teitä hyödyntämällä tarvittavaan kohteeseen ja kun toimitetaan tavaraa huoltoasemille, niin pääsääntöisesti tämä onnistuu todella hyvin. Polttonesteiden suoratoimituksissa taas kuljettajien täytyy olla todella varovaisia tie- ja sääolosuhteiden kanssa, koska säiliöautoilla viedään tavaraa suoraan yksityisten ihmisten koteihin ja yrityksiin. Suomi on harvaan asuttu maa, joten etenkin taajamien ulkopuolisten öljylämmitteisten kotitalouksien suoratoimituksissa kohdataan paljon haasteellisia tilanteita vuodenajasta riippuen. Päällystetyillä teillä voidaan turvallisesti liikkua raskailla säiliöautoilla, mutta suuri osa toimituksista tehdään hiekkateiden päässä oleviin kohteisiin. Tien kantavuus on monessa paikassa haasteena. Uuden kuljetusliikkeen aloittaessa alueella kuljettajilla ei välttä-

mättä ole paikallista tuntemusta, jolloin huonot sää- ja keliolosuhteet todennäköisesti vaikeuttavat toimitusten sujuvuutta ja voivat aiheuttaa myös vakavia vaaratilanteita.

Moni riski kuljetusliikkeen vaihtuessa syntyy, kun alueelle tottumattomat kuljettajat aloittavat uudella alueella operoinnin. Riskejä pystytään välttämään ja vähentämään, mikäli alueen tuntevat kuljettajat kouluttavat uusia kuljettajia tai riskit saadaan todennäköisesti pienennettyä niin pieneksi kuin mahdollista, jos alueella jo aikaisemmin operoineet kuljettajat saadaan rekrytoitua uuden kuljetusliikkeen palvelukseen.

Erittäin merkittävä riski kuljetusliikkeen vaihdossa on vanhan kuljetusliikkeen tahallaan tehty häirintä. Häirintä voi olla konkreettista, jolloin esimerkiksi huoltoasemien säiliöihin jätetään tahallisesti pieni varastotaso, jolloin alueella aloittavalle kuljetusliikkeelle tulee eteen hankala tilanne, joka aiheuttaa helposti varaston tyhjenemistä. Häirintää voidaan myös tehdä mustamaalaamalla uutta kuljetusliikettä asiakkaille, jolloin asiakkaille saattaa muodostua uudesta kuljetusliikkeestä huono kuva jo ennen aloitusta.

Mikäli alueella lopettava kuljetusliike on toiminut pitkään, niin pitkä yhteistyöhistoria asiakkaiden kanssa saattaa aiheuttaa asiakkaissa epäluuloja uutta kuljetusliikettä kohtaan. Henkilökohtaiset suhteet asiakkaiden ja vanhan kuljetusliikkeen kesken saattavat pahimmillaan aiheuttaa sellaisen tilanteen, että asiakas saattaa toivoa uuden kuljetusliikkeen epäonnistumista tai huonoa suoritusta. Tällaiset läheiset välit saattavat haitata yhteistyötä, vaikka uuden kuljetusliikkeen suorituskyky, kustannustehokkuus ja laatu olisi parempaa kuin vanhan kuljetusliikkeen, mutta siihen ei välttämättä osata kiinnittää tarpeeksi huomiota.

Mikäli uusi kuljetusliike investoi täysin uuteen kalustoon, niin on olemassa riski, että uusi kalusto ei välttämättä kerkeä valmistumaan ajoissa. Lisäksi mikäli uutta kalustoa ei ehditä testaamaan kunnolla ennen vaihdosta, niin testaamaton kalusto saattaa aiheuttaa yhteensopivuusongelmia esimerkiksi öljyterminaalien tai asiakaskohteiden laitteistojen kanssa. Uuden kaluston puutteellinen koulutus sitä operoivalle henkilökunnalle tulee myös olla tehtynä, jotta uutta kalustoa voidaan operoida sen vaatimalla tavalla. Uusinvestoinneissa voi olla edelliseen kalustoon verrattuna

enemmän tekniikkaa ja digitaalisia ratkaisuja, joten näiden järjestelmien käyttötaito on kriittinen taito henkilökunnalle. Puutteellinen koulutus uuden kaluston käyttöön saattaa aiheuttaa henkilökunnalle tahattomia virheitä tai turhaa ajankäyttöä, jotka olisi voitu ehkäistä riittävällä koulutuksella.

Uusiin järjestelmiin liittyy hyvin samanlaisia riskejä kuin kalustoon ja henkilöstöön. Mikäli uudelle kuljetusliikkeelle ei kouluteta uusia järjestelmiä tarpeeksi hyvin, niin muiden osa-alueiden ollessa kunnossa voidaan aiheuttaa ongelmia tai turhaa ajankäyttöä järjestelmien väärällä tai epävarmalla käytöllä. Uusia järjestelmiä voidaan kouluttaa teoriassa, mutta järjestelmien oikea käyttö tulisi myös pystyä jottenkin todentamaan, jotta voidaan varmistua koulutuksen onnistumisesta järjestelmien käytön omaksumisesta.

Edellä esitetyt riskitekijät ovat enemmän tai vähemmän kaikki sellaisia joihin voidaan etukäteen varautua ja yleensä varaudutaankin. Näiden lisäksi on myös sellaisia riskejä, joihin varautuminen on erittäin hankalaa, ellei jopa mahdotonta. Yllättävä kysyntäpiikki on sellainen riski, johon voidaan yrittää varautua hankkimalla tarpeeksi kuljetuskapasiteettia ja henkilöstöä sitä operoimaan. Tällaiset kysyntäpiikit ovat kuitenkin melko harvinaisia ja resurssien mitoittaminen kysyntäpiikkien mukaan voi aiheuttaa tilanteen, jossa kuljetusliikkeellä on normaalissa tilanteessa merkittävä ylikapasiteettiongelma. Kysyntäpiikkien lisäksi on vaikea varautua esimerkiksi äkilliseen sairausepidemiaan tai laajempaan ammattiliittojen työnseisaukseen. Tällaisia tilanteita varten voitaisiin harkita esimerkiksi kuljetussopimuksiin sellaista optiota, jolla sopimuksia saadaan jatkettua alkuperäisen lopettamispäivän jälkeen lisääjalla, mikäli tilanne näyttää kokonaisuutena liian isolta riskiltä. Näin muutostilanteeseen saataisiin vikaturvallinen kohta prosessia, jolla pystyttäisiin parhaimmassa tilanteessa estämään isojen vahinkojen syntyminen. Tällaiset vahingot ovat lähinnä liiketaloudellisia ja saattavat pahimmillaan aiheuttaa taloudellisia tai aineettomia vahinkoja esimerkiksi yrityksen brändille.

4.1.7 Kuljetusliikkeen vaihdon tuomiin riskeihin varautuminen

Kuljetusliikkeen vaihdon tuomiin riskeihin varautuminen olisi todennäköisesti kaikkein varmintaa, jos kuljetusliikkeittä ei vaihdettaisi ollenkaan tai sitten vaihdosprosessiin käytettäisiin aikaa ja resursseja sellainen määrä, että kilpailutusta järjestävällä yrityksellä ei välttämättä olisi edes kaikkia näitä resursseja käytettävinsä.

Tämän työn kohteena oleva yritys on hallinnut muutosprosessiin liittyviä riskejä MOC-prosessilla (Management Of Change). Ennen muutosta tai projektia kaikki oleelliset henkilöt pyritään keräämään kasaan ja tekemään lista muutettavista asioista ja näihin muutoksiin liittyvistä riskeistä. Tämä suunnitteluprosessi toimii samalla töiden jakamisena projektin sisällä ja kokonaisprojektin vaiheiden ja osa-alueiden seurannasta.

Riskeihin liittyen ensimmäisenä vaiheena on muutoksen tai projektin eri osa-alueisiin liittyvien riskien tunnistaminen. Mikäli vastaavanlainen projekti tai muutos on toteutettu jo aikaisemmin, niin suuri osa riskeistä on todennäköisesti jo tiedossa. Tällöin riskien tunnistaminen toimii myös hyvänä reflektointiprosessina edellisen kerran toimintatavoille ja niitä voidaan tarvittaessa muuttaa tai tehostaa. Uusissa projekteissa ja muutoksissa riskien tunnistaminen on ensiarvoisen tärkeää. Muutosta tekevän organisaatio saa arvokasta tietoa projektin sisältämistä riskeistä ja jos-sain tilanteessa projekti voidaan jopa pysäyttää, koska sen nähdään sisältävän liikaa tai liian isoja riskejä. Riskien tunnistaminen saattaa myös luoda työn kirjoittajan mielestä projektin parissa työskenteleville henkilöille luottavaisemman kuvan projektin läpiviennistä, jolloin työntekijöiden henkilökohtainen stressikuormitus ei välttämättä nouse niin suureksi.

Riskien tunnistamisen jälkeen mietitään, että millä toimenpiteillä niihin voidaan varautua, voidaanko varautua ylipäätään, minkälaisia resursseja kyseisiin riskeihin varautuminen vaatii ja miten todennäköisenä riskin toteutumista voidaan pitää. Riskeistä voidaan tehdä arvioitua kustannuslaskentaa. Työn kirjoittajan mielestä jokaisen riskin toteutumisen kustannuksia tulee tarkastella jossain muotoa. Mikäli riskejä ei pystytä muuten laittamaan tärkeysjärjestykseen, niin ainakin taloudellisilla perusteilla ne voidaan laittaa. Riskien toteutumisen kustannuksien lisäksi tulisi myös arvioida varautumiseen vaadittavia kustannuksia. Yhdessä kustannuksien ja

riskin todennäköisyyden kanssa voidaan tehdä perusteltuja päätöksiä siitä, että mihin riskeihin yritys varautuu ja mihin ei.

Riskien määrittelyiden ja varautumisen jälkeen on tärkeää seurata tilanteen kehittymistä ja varmistaa, että tarvittavat toimenpiteet tulee tehtyä. Mikäli tilannetta ei aktiivisesti seurata, niin jotkin riskit saattavat jäädä kokonaan huomioimatta tai kriittisiä toimenpiteitä jää tekemättä muiden töiden ajaessa edelle. Muutoksen tai projektin jälkeen MOC-prosessi olisi tärkeää käydä läpi projektin kanssa työskennelleiden henkilöiden kanssa. Näin havaintoja ja parannusehdotuksia saataisiin heti projektin läpiviennin jälkeen kirjattua ylös seuraavia projekteja varten.

4.1.8 Toimittajalistan muodostaminen

Tarjouskilpailutukseen valmistautuessa on potentiaalisten toimittajien listan muodostukseen kiinnitettävä erityistä merkitystä (Woodhams, 2000). Lista toimii sisäisenä työkaluna kilpailutuksen järjestäjälle ja siihen valitaan sellaiset mahdolliset toimittajat, joiden kanssa onnistuneen yhteistyön aloittaminen on todennäköistä.

Mikäli yritys päättää, että toimittajalistalle pääseminen vaati esiselvityksiä tai jonkinlaista karsintaa, niin tämän tiedon ylläpitäminen ja arviointi voidaan tehdä toimittajalistan muodostuksen yhteydessä (Woodhams, 2000) Kirjoittajan mielestä esikarsintavaatimuksien suorittamista tulee miettiä ennen seuraavaa kilpailutusta ja miettiä, että onko olemassa riski potentiaalisten sopimuskumppaneiden jäämisestä tarjouskilpailutuksen ulkopuolelle, jos he eivät täytä esikarsintavaatimuksia.

Toimittajalistan muodostamisen jälkeen toimittajille tulisi lähettää varsinainen kutsu tarjouskilpailutukseen ja sen esittelyyn, jonka tulisi olla yleisilmeeltään hyvin avoin, jotta toimittajat pystyvät esittämään kysymyksiä.

Toimittajalistalle otetaan mukaan sellaiset yritykset, jotka täyttävät tässä työssä tutkitun yrityksen vaatimukset. Näitä ovat tilaajavastuulain mukaisten edellytyksien täyttäminen ja yritykselle sopivan kuljetustoiminnan harjoittaminen. Listan muodostuksen yhteydessä potentiaaliset yhteistyökumppanit voidaan pisteyttää jo tietyn mallin mukaan, joka esitellään seuraavaksi taulukossa 1. Seuraavaksi esitettyä taulukkoa käsitellään tarkemmin työn myöhemmissä osissa, jossa kirjoittaja käy läpi ehdotusta siitä, että miten seuraava kilpailutus tulisi suorittaa.

Taulukko 1. Toimittajalistan pisteytys toimittajan tunnettavuuden perusteella.

Järjestys	Selitys	Pisteytys
1. Taso	Nykyiset sopimuskumppanit	3
2. Taso	Nykyisten sopimuskumppaneiden alihankkijat	2
3. Taso	Kilpailevien yritysten sopimuskumppanit tai alihankkijat	1

4.1.9 Yrityksen nykyisten kuljetussopimuksien sisältö

Tässä työn osassa on esitelty kilpailuttavan yrityksen ja maakuljetuksien sopimuskumppaneiden välisten sopimuksien sisältö otsikko- käsitetasolla, sekä pohdintaa tulisiko kuljetussopimuksien sopimustyyppejä jotenkin muuttaa tai tarkentaa. Työn yhtenä tavoitteena on punnita, että onko sopimuksien sisältöä tarvetta muuttaa tai tarkentaa. Nykyisten kuljetussopimuksien osa-alueet on esitelty taulukossa 2. Tässä osassa käydään seuraavaksi kirjoittajan mielestä oleellisimmat asiat nykyisissä sopimuksissa ja mahdolliset kehittämis- ja tarkastelutarpeet.

Osassa kolme listataan kaikki sopimuskumppanin alihankkijat, jotka pitää yrityksen aina hyväksyä erikseen. Yritys kannustaa sopimuskumppaneita hyödyntämään alihankkijoita parhaansa mukaan. Se on myös monessa tapauksessa erittäin tarpeellista, koska kuten myös Woodhams (2000) toteaa, niin isot ja kattavat sopimukset aiheuttavat toimittajille haasteita kaikkien sopimuksen vastuiden hoitamiseen, joten alihankinnalla saadaan tärkeitä lisäresursseja käyttöön.

Alihankkijat voivat vaihtua tai lisääntyä sopimuskauden aikana vapaasti, mikäli ne hyväksytään. Yrityksen historiassa on ollut tilanteita, joissa alihankkijoiden kalusto ei ole vastannut vaatimuksia, joten on erittäin tärkeää, että tämä kohta säilytetään vähintään sellaisenaan. Sopimuskumppani vastaa alihankkijoiden tekemisistä kuin omistaan ja näin sen täytyy pysyä myös tulevaisuudessa. Alihankkijoiden ketjutusta on myös tässä osassa sopimusta rajattu. Tällä tarkoitetaan sitä, että sopimuskumppanin alihankkijalla ei voi olla enää alihankkijoita.

Kohdan neljä sopimuksen tarkoitusta ei ole kirjoittajan mielestä näillä näkymin syytä muuttaa, mutta osapuolten suoritusvelvollisuutta saatetaan joutua muuttamaan toimintaympäristön muuttuessa. Tämä voi sisältää esimerkiksi sopimus-kumppanin mahdollisuutta poiketa luvatusa palvelutasosta, mikäli suoratoimitus-tilausten toimitusaikalupauksien täyttäminen muuttuu kuljetusvolyyymien pienentyessä haja-asutusalueella käytännössä mahdottomaksi.

Kohta seitsemän, jossa kerrotaan kuljetussopimuksen voimassaolosta pitää tarkastaa aina sopimuksentekohetkellä. Kirjoittajan mielestä sopimusajan pituus voi olla samanlainen kuin tälläkin hetkellä, mutta sopimuksen päättymisajan tulee olla ensisijaisesti sellaisena aikana, jolloin ei ole todennäköisesti tiedossa esimerkiksi kylmää kautta, joka vaikuttaisi polttoöljytilauksien äkilliseen kasvamiseen. Näin ollen, kuten työssä on aikaisemmin käsitelty, niin sopimuskuppaneiden vaihtoajan tulee olla kirjoittajan mielestä loppukeväästä. Mikäli seuraavaksi kilpailutettavassa kuljetussopimuksessa näin ei ole, niin se tulee vaihtaa.

Kuljetussuunnittelun ja asiakaspalvelun määrittelevä kohta kuljetussopimuksessa tulisi tarkastaa päivittyneen toimintaympäristön muutoksien varalta. Kuljetussuunnittelu toteutetaan nykyisten kuljetussopimuksien puitteissa hajautetusti sopimus-kumppanien henkilöstön toimesta. Mikäli toimintaympäristössä tulee joskus sellainen tilanne, että kuljetussuunnittelun haluaakin hoitaa yritys tai jokin sen määrittelemä taho, niin muutosklausuuli tulee säilyttää kuljetussopimuksissa. Lisäksi asiakaspalvelun ja kuljetussuunnittelun tarkempia määrittelyjä tulee tarkastella aina kilpailutuksen aikana. Esimerkiksi kuljetussuunnitteluohjelmistojen kehitys saattaa mahdollistaa täysin automaattisen kuljetussuunnittelun. Automaattinen suunnittelu vaatisi kuljetussuunnittelun ja asiakaspalvelun tarkempaa määrittelyä ainakin vastuukysymyksien osalta.

Hintasidonnaisuudessa on nykyisissä kuljetussopimuksissa esitetty tarkemmat rahtihintojen hintasidonnaisuudet esimerkiksi kuljetuksissa käytettävään indeksiin ja merkittävästi kuljetuksen hintaan vaikuttavaan polttoaineen hintaan. Näiden lisäksi olisi hyvä sisällyttää sopimukseen kohta, jossa tietyin perustein rahtihinnat on sidottu tiettyihin alueellisiin minimivolyymeihin. Näin ollen yrityksen ja sopimus-kumppanin välille voitaisiin matalalla kynnyksellä avata neuvotteluyhteys, mikäli

alueellisten kuljetusvolyymien suhteen pääsee tapahtumaan merkittäviä vähennyksiä.

Lisätoita ja muita mahdollisia hyvityksiä esittelevä osa kuvaa pääsääntöisen kuljetustoiminnan ulkopuoliset työt, johon yritys haluaa sopimuksen luontihetkellä kirjata ylös lisätöiden hinnat, koska niitä pääsääntöisesti myös tulee. Tämän osion lisäksi kuljetussopimuksen osana on erikseen liite, jossa listataan sanktiot toimenpiteistä, jotka eivät ole sallittuja. Toimenpiteet ja sattumat aiheuttavat vakavia vaaratilanteita tai toimintaa palvelutasosopimusten minimivaatimusten alle (Woodhams, 2000), joten niiden toteutumisesta määrätty sanktio on erittäin perusteltu. Sanktioiden joukkoon tulisi kirjoittajan mielestä lisätä erilliset sanktiot riittämättömästä valmistautumisesta ennen uusien sopimusten aloitusta tai vanhan sopimuksen laajennusta. Tämä kannustaisi sopimuskumppaneita valmistautumaan muutostilanteisiin paljon paremmin. Sanktioiden ja korvauksien mittareiden tulee olla helposti mitattavissa yrityksen ja sopimuskumppanin toimesta ja niitä tulisi pystyä ennakoimaan. Näin saadaan todennäköisesti pidettyä tilanne selkeämpänä molempien osapuolten kesken (Woodhams, 2000).

Vakuutukset tulee ehdottomasti olla edelleen listattuna kuljetussopimukseen. Vakuutuksien kattavuudesta tulevat Woodhamsin (2000) mukaan esille yleensä isompia puutteita tarjouskilpailun aikana ja sopimuksen allekirjoituksen jälkeen. Lisäksi yritys kuljettaa sopimuskumppanien säiliöautoissa ympäristölle ja terveydelle vaarallisia aineita, joten tarpeeksi kattavat vakuutukset ovat ehto kuljetuksien turvaamiseksi.

Turvallisuuden minimitaso tulee olla jatkossakin sopimuksissa. Yrityksellä on käytössään turvallisuusjohtamisjärjestelmä, jonka integrointi sopimuskumppanin liiketoimintaan varmistetaan kuljetussopimuksessa.

Raportoinnilla määritetään kuljetussopimuksessa kaikki ne raportoitavat asiat ja kuinka usein ne tulee sopimuskumppanin yritykselle raportoida. Raportoinnin onnistuminen säännöllisesti ei ole kirjoittajan mielestä onnistunut kaikilta sopimuskumppaneilta tarpeeksi hyvin, joten sopimuksen tulisi pystyä motivoimaan sopimuskumppaneita paljon paremmin toimittamaan yritykselle tarvittavat raportin tar-

peeksi usein. Raportoinnissa epäonnistuminen voisi olla sanktioitavissa, mutta kirjoittaja ei ole täysin varma, että kannattaisiko tällaisesta asiasta langettaa sanktioita ylipäätään. Lisäksi puhtaan raportoinnin sijaan sopimuskumppaneita voisi kannustaa esimerkiksi analysoimaan kuljetuksiaan itse ja raportoimaan jalostetummin.

Kohdassa 18 kuljetussopimusten kohdalla käydään läpi, että millä tarkkuudella sopimuskumppanien pitää raportoida säiliöautokaluston energiatehokkuutta ja polttoaineenkulutusta. Tämä on suoraan linkissä yrityksen toimitusketjun vastuullisuuden ja ympäristönäkökulmiin, joten kirjoittajan mielestä sopimuskumppaneilta voitaisiin vaatia myös tarkempia päästötietoja. Yritys voisi tulevaisuudessa vaatia sopimuskumppaneita raportoimaan ainakin hiilidioksidi- ja lähipäästönsä sovitulla aikajaksolla. Näin yritys saa vastuullisuusraportointiinsa tietoja koko toimitusketjunsä kuormittavuudesta. Taulukossa 2 on listattuna nykyinen kuljetussopimus osaluokkaan.

Taulukko 2. Yrityksen nykyisten maakuljetussopimusten sisältö.

Sopimuksen osa	Selitys
1. Määritelmät	Esitelty sopimuksessa käytetyt määritelmät.
2. Sopijapuolet	Kirjattu sopimuksen osapuolet.
3. Nimetyt ja hyväksytyt alihankkijat	Listattu hyväksytyt alihankkijat ja kerrottu alihankkijoihin liittyvät vastuut ja velvollisuudet.
4. Sopimuksen tarkoitus ja osapuolten suoritusvelvollisuus	Esitelty sopimuksen tarkoitus ja molempien sopimusosapuolien velvollisuudet.
5. Vastuut	Kuvattu toimittajan vastuu kuljetettavasta tuotteesta poikkeustilanteissa.
6. Sopimusasiakirjat ja niiden pätevyysjärjestys	Kertoo eri sopimusasiakirjojen keskinäisen pätevyysjärjestyksen.
7. Sopimusaika	Kerrottu sopimuksen voimassaoloaika ja mahdolliset optiot.

8. Sopimuksen purkaminen	Esitelty, että minkä perusteiden täytyessä tilaajalla tai toimittajalla on oikeus purkaa sopimus.
9. Kuljetussuunnittelu ja asiakaspalvelu	Esitelty muutama perusasia kuljetussuunnittelusta ja asiakaspalvelusta lyhyesti.
10. Hintasidonnaisuus	Esitetty millä perusteilla hintoja voidaan tarkistaa ja muuttaa.
11. Rahtitilitys	Tilaaja lähettää Toimittajalle selvityksen maksetuista rahdeista.
12. Lisätyöt ja muut mahdolliset hyvitykset	Esitelty miten lisätyöt ja erikseen sovitut projektityöt korvataan.
13. Laskutus	Esitetty miten laskutus hoidetaan sopimusten osapuolten välillä.
14. Vakuutukset	Mitä vakuutuksia Toimittajalla tulee vähintään olla.
15. Turvallisuus	Minimivaatimukset turvallisuuden yleislinjauksista.
16. Tilaajavastuulain mukaiset selvitykset	Mitä kaikkea Tilaajalle tulee toimittaa tilaajavastuulain vaatimuksien mukaan.
17. Raportointi	Mistä kaikista asioista Toimittaja on velvollinen raportoimaan Tilaajalle ja milloin.
18. Polttoaineenkulutus ja energiatehokkuus	Selvitys Tilaajan energiatehokkuusvaatimusten täyttämistä.
19. Jatkuvuudenhallinnan kehittäminen	Poikkeustilanteiden varalle toiminnan jatkuvuuden takaavat suunnitelmat.
20. Salassapito ja luottamuksellisuus	Ohjeet salassa pidettävistä ja luottamuksellisista asioista.
21. Sovellettava laki	Mitä lakia sopimukseen sovelletaan.
22. Sopimuksen siirto kolmannelle osapuolelle	Millä perusteilla voidaan suorittaa, jos voidaan.
23. Erimielisyyksien ratkaiseminen	Miten osapuolten erimielisyydet tulee ensisijaisesti pyrkiä hoitamaan

Seuraavaksi kirjoittaja käy läpi, että minkälaisia sopimusmalleja yrityksellä on tällä hetkellä käytössään ja kannattaisiko niiden malleja muuttaa vai pitää ne entisellään.

Yrityksen ja maakuljetuksien sopimuskumppaneiden välille on määritetty kuljetus-sopimus, joka on sisällöltään samanlainen, kuten yllä on esitetty. Näiden osa-alueiden lisäksi sopimuksen liitteenä on esimerkiksi lisätöistä ja tietyistä sanktion alaisista toimista määritetyt korvaukset ja kustannukset. Yrityksen kuljetussopimus on yhdistelmä sopimusta, jossa toiminnoille on pyydetty hinnat niiden arvioitujen toistumiskertojen mukaan, joissa tällä tarkoitetaan tietyn kuljetusalueen toteutuneita kuljetusvolyymeitä tietyllä ajanjaksolla. Sopimukselle on asetettu yleisinä raameina myös kaikki näiden kuljetusalueiden sopimuksen aikaiset volyymit, toteutuneiden volyymien pohjalta hinnoiteltuina (Woodhams, 2000). mukaisesti toimittajalla on tietty hinnoitteluriski, että edellisten vuosien kuljetusvolyymit toteutuvat myös tulevaisuudessa. Yritys ei kuitenkaan oikein voi taata varmoja kuljetusvolyymeitä, sillä sen kuljetukset riippuvat täysin asiakasketjujen myynneistä, jotka ainakin suoratoimitusten osalta vaihtelevat huomattavasti kausittain ja vuosittain.

Lisätyöt kuljetussopimuksissa on hinnoiteltu käytettävien ajan ja materiaalien suhteen. Tämä sopimusmalli on erittäin joustava ja sopimuskumppani tarjoaa tuotannon tekijöitä yrityksen käyttöön täysin sen tarpeiden mukaisesti (Woodhams, 2000). Lisätöiden joustava hinnoittelu mahdollista töiden nopean aloituksen ja lopetuksen joustavasti. Lisätöiden hinnoitteluun tämä malli on kirjoittajan mielestä oikein so-piva.

Yrityksessä on ollut näkyvissä tahtotilaa, jossa kuljetussopimukset muuttuisivat tavoitekustannuksiin tähtääviksi. Tällöin sopimuskumppaneita kannustettaisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, sillä sopimusmallissa yritys korvaisi kaikki määritetyt kustannukset, mutta sopimuskumppanin kate muodostuu siitä, että kuinka kustannustehokkaasti toiminnot on saatu suoritettua (Woodhams, 2000) Malli vaatii molemmilta osapuolilta avointa kustannustietojen jakamista toteutuakseen ja vaatii säännöllisin väliajoin toistuvaa tarkastelua. Työn kirjoittajaa huolettaa tässä mallissa se, että sen ylläpito on resurssi-intensiivistä ja yrityksen maakuljetusosaston koon puolesta resurssit eivät yksinkertaisesti riitä tähän. Sopimusmallin

tulee olla sellainen, että siihen liittyvät rahtihyvitykset sopimuskumppaneille maksetaan lähes täysin automaattisesti.

4.2 Kilpailutuksien aikaisempi toteutus yrityksessä

Polttonesteiden maakuljetuksien kilpailutus toteutetaan yrityksessä aina säännöllisin väliajoin. Tämän työn kirjoittaja on päässyt osallistumaan kilpailutuksen toteuttamiseen yhteensä kaksi kertaa. Kilpailutuksiin viitataan tekstissä niiden aikajärjestyksessä, eli kilpailutus, joka tehtiin vuonna 1 ja kilpailutus, joka tehtiin vuonna 2. Muutamaa vuotta ennen kirjoittajan työskentelyä yrityksessä maakuljetukset kilpailutettiin ja tähän kilpailutukseen viitataan työssä vuodella -1. Tulevaisuudessa tapahtuviin kilpailutuksiin viitataan myös myöhemmin tekstissä.

4.2.1 Vuoden 1 kilpailutus

Ensimmäinen kilpailutus suoritettiin vuonna 1 ja siinä kilpailutettiin maantieteellinen alue, joka näkyy kuvassa 9. Kirjoittaja oli juuri aloittanut työskentelyn yrityksessä kesätyöntekijänä, joten kilpailutusprojektiin osallistuminen rajoittui erilaisiin projektissa tarvittaviin materiaaleihin ja niiden valmisteluun. Pienen organisaation ansiosta kirjoittaja pääsi kuitenkin seuraamaan kilpailutusta erittäin läheltä, koska myös projektin eri vaiheissa tarvittiin osallistumista ja tiettyjen materiaalien jatko-työstöä. Kilpailutusalue koostui noin 30 % Suomen maantiekuljetuksien volyyminä. Tämän projektin lopputuloksena tapahtui muutoksia yrityksen suorissa sopimuskumppaneissa siten, että yksi kumppani joutui kokonaan lopettamaan yhteistyön, yksi muualla kuljetuksia hoitava kumppani sai kuljetettavakseen lisää aluetta ja yhden sopimuskumppanin aluetta pienennettiin. Tämän lisäksi kuljetuksiin otettiin mukaan yksi täysin uusi sopimuskumppani. Kilpailutus vietettiin loppuun vuonna 1 ja sopimukset alkoivat alkukesästä seuraavana vuonna. Tässä kilpailutuksessa tehty muutos oli mittakaavaltaan keskisuuri tai pieni kuljetuksien volyymin ja lopputuloksena tehtävien muutoksien takia. Uudella sopimuskumppanilla oli hallussa huomattava määrä aikaisempaa kokemusta vastaavasta toiminnasta polttonestekuljetuksissa toisen yrityksen sopimuskumppanina. Tälle kyseiselle sopimuskumppanille koulutettiin tarvittavien järjestelmien käyttö ja myös uusi toimintaympäristö,

mutta sen lisäksi koulutuksia ei tarvinnut juurikaan järjestää muille sopimuskumppaneille. Itse projekti vietiin läpi vuoden 1 loppukesästä syksyyn. Muutokset astuivat voimaan seuraavan vuoden alkukesästä ennen kesälomakautta, jolloin toimintaympäristö polttonesteiden maakujietuksissa on suhteellisen staattinen.



Kuva 9. Vuoden 1 kilpailutusalue

Polttonesteiden kysyntä ajoittuu hiukan tuotteesta riippuen eri lailla vuodenaikasta riippuen. Polttoöljyä käytetään paljon kotitalouksissa ja yrityksissä lämmitykseen. Näin ollen on luonnollista, että polttoöljyn suurimmat kysyntäpiikit ajoittuvat ehdottomasti talviaikaan, jolloin lämmitystä käytetään myös eniten. Kysyntä nousee todella isoksi, mikäli pakkasen laskee huomattavan alas, joka sekin selittyy yksinkertaisesti lämmityksen tarpeen lisääntymisestä. Talvisin myös lämmityspolttoöljyn hinta on korkeimmillaan, joka selittyy kovalla kysynnällä. Toinen merkittävä kysyntäpiikki on syksyisin, jolloin maanviljelijät keräävät viljelysadon pelloilta ja kuivaaminen aloitetaan varastointia varten.

Huoltoasematuotteiden kysyntä on huipussaan kesäisin, jolloin liikutaan myös paljon. Muina vuodenaikoina huoltoasematuotteiden kysyntä kasvaa aina juhlapyhien aikoihin, jolloin myös on valtakunnallisesti paljon liikennettä.

Yrityksessä tehtiin hiukan ennen vuoden 1 suoritettua kilpailutusta strateginen päätös, että Suomea ei kilpailuteta maantieteellisesti kokonaan kerralla. Näin oli tehty edellisen kerran vuonna -1 ja kyseinen projekti oli suuruudessaan niin resurssi-intensiivinen, että seuraavaa kertaa varten se pilkottiin pienemmiksi osiksi. Kilpailutus aloitettiin lähettämällä potentiaalisille kuljetusliikkeille kutsut tarjouskilpailutukseen. Kutsuissa esiteltiin tarjouskilpailutuksen aloittanut yritys ja muita tietoja tarjottavasta alueesta ja tarjouksien vaatimuksista. Kutsussa oli myös vaatimukset kuljetusliikkeille suoritettavasta esikarsinnasta ja siihen vaadittavista dokumenteista, mikäli kuljetusliike haluaa edetä kilpailutuksessa eteenpäin. Vaatimuksia oli esimerkiksi tietoja yrityksen taloudellisesta tilanteesta, vakuutuksista, asianmukaisesta veronmaksusta ja turvallisuusjohtamisjärjestelmästä. Näiden dokumenttien toimittamiseen annettiin aikaraja. Kaikki sellaiset kuljetusliikkeet, jotka toimittivat esikarsintamateriaalit ajoissa, kutsuttiin mukaan kilpailutettavan alueen tarkempaan esittelyyn. Tällöin kilpailutettava osa Suomea käytiin läpi ja myös alueeseen kuuluvat asiakkaat, sekä kuljetusvolyymit. Kilpailutettava alue oli jakaantunut edellisen kilpailutuksen jälkeen tietyn perusteiden jaettuihin alueisiin. Näitä alueita ei määritetty tarjouskilpailutuksen pitäjän johdosta mitenkään, vaan kuljetusliikkeiden oletettiin tarjoavan heidän kannaltaan parasta aluetta. Esittelytilaisuuden jälkeen kuljetusliikkeille annettiin noin kuukausi aikaa valmistella tarjouksiaan ennen niiden palauttamisen määräaikaa. Ensimmäisiä neuvotteluja aloitettiin sopimaan kuljetusliikkeiden kanssa sitä mukaa, kun varsinaisia tarjouksia otettiin vastaan.

Kaikkien tarjouksen jättäneiden kuljetusliikkeiden kanssa käytiin puhelinneuvottelu tarjouksen jättämisen jälkeen. Varsinaisia sopimusneuvotteluja käytiin yhteensä noin kymmenen kuljetusliikkeen kanssa. Virallisia neuvottelukierroksia oli kolme ja kilpailutuksen tulokset olivat selvillä loppusyksystä vuonna 1. Pääsääntöisesti tarjousvaiheessa nykyisinä sopimuskuppaneina toimineet kuljetusliikkeet tarjosivat omia alueitaan ja muut hajanaisesti heille kaikkein sopivimpia kokonaisuuksia. Kyseinen osa Suomea on paljon harvemmin asuttua kuin esimerkiksi Uu-

simaa. Tällä alueella keskimääräiset etäisyydet ovat melko pitkiä ja suuret volyymikeskittymät melko harvassa. Kuljetusliikkeet saavat huomattavaa etua, mikäli kalusto ja henkilöstö ovat sijoittuneet optimaalisesti. Vuoden 1 kilpailutuksen lopputuloksessa ei ollut kyse merkittävästä muutoksesta, jos sen suhteuttaa koko Suomen kuljetuksien mittakaavaan.

Varsinainen muutoksiin varautuminen vaati kilpailutuksen jälkeen jonkin verran järjestelyjä. Suurimmat panostukset käytettiin uuden henkilöstön koulutukseen, järjestelmämuutoksiin ja käytännön järjestelyihin. Uutena kilpailutuksen jälkeen aloittanut sopimuskumppani onnistui rekrytoimaan jonkin verran henkilökuntaa alueella aikaisemmin toimineelta kuljetusliikkeeltä. Tämä mahdollisti paikallistuntemuksen säilymisen kilpailuttavan yrityksen toimintaympäristössä. Uusi sopimuskumppani sai myös henkilöstöönsä työntekijöitä, jotka hallitsivat järjestelmien käytön ja pystyivät opastamaan muita niiden käytössä. Saman henkilöstön siirtyminen yrityksestä toiseen ei tarkoita kuitenkaan, että uuden toimintaympäristön koulutukset voidaan laiminlyödä, vaan kilpailuttava yritys koulutti järjestelmiä, asiakaspalvelua ja tuotelaatua uudelle sopimuskumppanille. Uusi sopimuskumppani aloitti myös operoinnin yrityksen öljyterminaalista ja sai terminaalikohtaisen koulutuksen sellaisille työntekijöilleen, jotka eivät aikaisemmin olleet kyseisessä terminaalissa käyneet.

Muutosprosessiin valmistautuminen vaati myös muuttuvien kuljetusalueiden kohdalla huoltoasemien luovutuksen vanhalta sopimuskumppanilta uudelle sopimuskumppanille. Alueelta poistuva sopimuskumppani huolehti huoltoasemien polttonesteiden purkupaikan siistimisestä uutta sopimuskumppania varten. Tähän liittyi myös tarvittavien avaimien ja lukkojen luovutus uudelle sopimuskumppanille hallitusti. Polttonesteiden purkupaikkojen tarkastukset ja avaimien luovutukset tehtiin pääosin etukäteen ennen varsinaista vaihdosta, jotta muutospäivänä avaimet olivat uusien sopimuskumppanien hallussa ja toimitukset voitiin aloittaa sujuvasti.

Varsinaiset muutoksen vaatimat järjestelmäpäivitykset tehtiin yrityksen järjestelmätoimittajien ja yrityksen oman henkilöstön toimesta. Valmistavat toimenpiteet, joihin sisältyi uuden aineiston tuominen järjestelmiin. Tämä toteutettiin kokonaan

järjestelmätoimittajien toimesta ja varsinaisena sopimuskumppaneiden muutospäivänä tehdyt muutostyöt tehtiin kokonaan yrityksen oman henkilöstön toimesta. Nämä varsinaisena muutospäivänä tehdyt työt olivat enimmäkseen vanhojen sopimuskumppaneiden tietojen poistamista asiakaskohtaisista tiedoista ja uusien tietojen päivittämistä tilalle.

4.2.2 Vuoden 1 kilpailutuksesta opitut asiat ja kehityskohteet

Polttonesteiden maakuljetuksien sopimuskumppanien kilpailutusprojekti vietiin läpi vuonna 1 pääasiassa kahden yrityksessä työskentelevän henkilön toimesta. Toinen henkilö työskenteli yrityksen logistiikkaosastolla ja toinen erilaisten projektien parissa. Näiden kahden henkilön lisäksi projektissa avustivat logistiikkatiimin muut työntekijät. Toinen näistä henkilöistä oli aloittanut yrityksessä työskentelyn hiukan ennen kilpailutusprojektin aloitusta. Tästä syystä henkilöllä ei ollut yrityksen toimintaympäristöstä hirveästi aikaisempaa kokemusta, vaikka polttonestetoimialalta henkilöllä oli runsaasti työkokemusta. Yrityksen johto oli kuitenkin lopulta tyytyväinen kilpailutuksen lopputulokseen, mutta tämän työn kirjoittaja suosittelee, että varsinaisen kilpailutuksen suorittavilla henkilöillä tai suurimmalla osalla heistä olisi huomattavasti enemmän kokemusta erityisesti juuri yrityksen toimintaympäristöstä ja strategiasta. Vähäisempi kokemus yrityksen toimintaympäristöstä saattaa aiheuttaa sen, että potentiaaliset toimittajat, jotka tuntevat toimintaympäristön paremmin saavat kilpailutuksen aikana etulyöntiaseman, joka voi vaikuttaa yrityksen intresseihin negatiivisesti. Toisaalta kokemattomuus yrityksen toimintaympäristöstä kilpailutuksen aikana saattaa myös parantaa kilpailutuksen lopputulosta. Kokemattomat henkilöt voivat kyseenalaistaa paljon asioita ja tuoda esille uusia näkökulmia, joten työn kirjoittajan mielestä kilpailutustiimissä tulisi olla vankkaa osaamista yrityksen toimintaympäristöstä ja myös kokemattomuutta. Tällaisella kilpailutustiimin kokoonpanolla päästään todennäköisesti parhaaseen lopputulokseen.

Lisäksi tiimissä olisi hyvä olla vähintään kolme henkeä. Kahden henkilön kilpailutustiimillä päästään todennäköisesti hyvään lopputulokseen ja saadaan tarvittavat projektiin liittyvät tehtävät suoritettua, mutta mikäli toisen henkilön työpanos projektille jostain syystä estyy, niin silloin projektissa on haasteellinen tilanne, koska projektitiimin koko on vain yksi henkilö. Lisäresursseja saadaan tietysti tarvittaessa

järjestettyä toisen henkilön estyessä, mutta tällöin riippuen projektin vaiheesta lisäresurssina toimivalta henkilöltä on mennyt paljon tietoa ohi todennäköisesti projektin alkuvaiheesta. Ilman kunnollista projektin etenemisen dokumentointia ja muistiinpanoja on todennäköistä, että tietoa on hukkunut matkalla. Kolmen henkilön avulla saadaan varmistettua, että vaikka yksi henkilö estyisi, niin silti projektia voidaan jatkaa eteenpäin ilman keskeytyksiä. Lisäksi kahden henkilön on todennäköisesti helpompaa kouluttaa projektille lisäresursseja, kuin yhden henkilön.

Kilpailutustiimin toimesta vuonna 1 tuli esille toiminnan jatkokehitystä varten, että sopimusneuvottelujen aikataulua olisi voinut tiukentaa huomattavasti, jotta projektin kokonaisuudesta saataisiin lyhennettyä. Tämä olisi vaatinut vuoden 1 kilpailutuksen aikana käytännössä projektitiimiltä merkittäviä työaikapanostuksia normaalien työtuntien lisäksi, joten sitä ei saatu toteutettua. Tähän projektitiimin lisäresursseilla olisi myös tärkeä merkitys. Kilpailutusprojektia läpivieneet henkilöt hoitivat samalla myös yrityksessä tapahtuvia operatiivisia asioita. Toinen tiimin jäsen oli aloittanut työskentelyn yrityksessä vain muutamaa kuukautta aikaisemmin, joten operatiivisten asioiden selvittämiseen ja käytäntöjen opetteluun kului erittäin paljon aikaa. Tällaisessa tilanteessa kokeneemman henkilöstön tuen takaaminen on todella tärkeää, jotta kilpailutukseen tarvittavia resursseja voidaan hyödyntää täysillä.

Vuoden 1 kilpailutuksessa kuljetusliikkeiden tarjouksia analysoitiin yrityksen strategian mukaisesti monen eri osa-alueen muodostavan kokonaisuuden kannalta. Yksi tärkeimmistä osa-alueista oli luonnollisesti kuljetusliikkeen tarjoama rahtihintataso. Rahtihintatasoa vertailtiin tarjouksen antaneiden kuljetusliikkeiden kesken laittamalla ne yhteiseen vertailuun ja vertailemalla kilpailutuksen aikaisten sopimusosapuolien tarjouksia saatuihin tarjouksiin. Kilpailutustiimi ei kauhean tarkasti analysoinut tai simuloinut sitä, että mikä tulisi olemaan kunkin tarjouksen kohdalla kustannustason nousun tai laskemisen reaali vaikutus koko kuljetuksissa vuosi- ja kuukausitasolla. Tämän avulla olisi voitu saada paljon tarkempaa tietoa jo neuvotteluvaiheessa, että minkälaisista kustannustasoista kuljetuksissa olisi odotettavissa seuraavien vuosien aikana. Nämä olisivat olleet sellaisia tietoja, että yrityksen operatiivinen johto ja hallitus olisivat saaneet hyvissä ajoin tietoa kustannustason oletetusta kehityksestä. Suuntaa-antavilla kustannustasoilla olisi myös ollut toden-

näköisesti helpompi perustella tehtyjä päätöksiä. Numerotavoitteet ovat ainakin kirjoittajan mielestä yksinkertaisempia perustella ja niiden toteutumista voidaan myös helposti seurata. Lisäksi mikäli arvioidut numerotavoitteet eivät olisi toteutuneet, niin selvitystyössä olisi voinut tulla ilmi sellaisia asioita, joita olisi voinut huomioida paremmin seuraavan kilpailutusprojektin aikana.

Vuoden 1 kilpailutuksen aikana projektitiimissä tuli esille kehitysehdotuksia tarkempaan rahtikustannusanalyysiin, jossa voitaisiin hyödyntää edellisten vuosien toteutunutta toimitusdataa. Näin voidaan simuloida lyhyen tai pidemmän aikavälin kustannustasoa ja saada tietoa mihin suuntaan sopimusneuvotteluja tulee viedä ja mihin asioihin painottaa resursseja. Toimitusdatan avulla pystyttäisiin myös arvioimaan ketjukohtaisia rahtikustannusten tasoja tulevaisuudessa. Asiakkaiden käyttöön tuleva ennakkotieto oletetusta kustannustasosta antaa aikaa varautumiseen, mikäli se muuttuu merkittävästi.

4.2.3 Vuoden 2 kilpailutus

Loppuosa vuonna -1 tehdyistä sopimuksista kilpailutettiin vuonna 2. Tässä kilpailutusprojektissa kirjoittaja toimi aktiivisesti projektissa mukana osana kolmen hengen kilpailustitiimiä. Kilpailutusprojekti käynnistettiin loppupalvesta vuonna 2 keräämällä materiaalia ja miettimällä kuljetusalueiden muodostamista. Vuonna -1 tehdyissä sopimuksissa suurin osa alueista oli osoitettu kokonaan tietyille sopimus-kumppanille ja mahdollisille alihankkijoille. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tämän alueen huoltoasema- ja suoratoimitukset kuuluvat kyseiselle sopimus-kumppanille. Kuitenkin alue, jossa oli merkittävä volyyymi, jaettiin yhteensä kolmen sopimus-kumppanin kesken. Kaksi sopimus-kumppania keskittyi pelkästään huoltoasematoimituksiin ja yksi sopimus-kumppani hoiti tällä alueella kaikki suoratoimitukset ja pienet asematoimitukset. Toinen pelkkiin huoltoasemiin keskittyneistä sopimus-kumppaneista keskittyi maantieteellisesti pienempään alueeseen, mutta isompaan volyyymiin, kun toisella taas oli maantieteellisesti isompi alue. Näiden sopimus-kumppanien kalusto poikkesi hieman toisistaan. Pelkkiin huoltoasematoimituksiin erikoistuneet sopimus-kumppanit hoitivat toimituksia pääsääntöisesti isommalla kalustolla kuin pieniin asematoimituksiin ja suoratoimituksiin erikoistunut sopimus-kumppani. Huoltoasemille on todennäköisempää päästä isommalla kalustolla, kuin

suoratoimituksiin. Sopimuskumppani, jonka kalusto koostui isommista yhdistelmistä, pystyi optimoimaan toimintojaan paremmin, koska kuljetusmatkat öljyterminaalilta huoltoasemille ovat hyvin pitkälti vakioita, eikä niissä ole samanlaista vaihtelevuutta kuin suoratoimitusasiakkaissa. Lisäksi huoltoasemille vietävät toimitukset ovat isompia kuin keskimääräiselle suoratoimitusasiakkaalle. Erikoistumalla pelkkiin huoltoasemiin on asiakkaana olevan ostajan mahdollista saada kustannushyötyä, joka heijastuu suoraan myös loppuasiakkaalle. Tällöin polttonesteitä toimittava sopimuskumppani ei kuitenkaan välttämättä ole niin joustava ja altistuu enemmän huoltoasematoimituksien kausittaiselle vaihtelulle. Vuoden 2 kilpailutusalue on nähtävissä alla olevassa kuvassa 10.



Kuva 10. Vuoden 2 kilpailutusalue

Strateginen päätös tehtiin vuoden 2 kilpailutukseen kuljetusalueiden muodostuksen yhteydessä. Tämä päätös piti sisällään sen, että kaikki muodostettavat alueet pitävät sisällään kaikki alueella tapahtuvat huoltoasema- ja suoratoimitukset. Näin voidaan varmistaa, että sopimuskumppaneiden kalusto pysyy mahdollisimman monipuolisena, jolla tarkoitetaan kykyä tehdä sekä huoltoasematoimituksia, että suoratoimi-

tuksia. Huoltoasemavolyymi ja suoratoimitusvolyymi vaihtelee alueittain ja kalenterin mukaan. Hieman yksinkertaistaen voidaan sanoa, että volyymit tukevat toisiaan. Kesällä, kun huoltoasemilla menekki on ehdottomasti suurin, niin suoratoimitusvolyymi on huomattavasti pienempi ja taas talvella tilanne on päinvastainen. Lisäksi mikäli kevyen polttoöljyn käyttö lämmityksen energianlähteenä on tulevaisuudessa myös alaspäin, niin voidaan päätellä, että suoratoimituksiin ja pieniin huoltoasemiin keskittyneet sopimuskumppanit saattavat olla tulevaisuudessa vielä enemmän pulassa. Pienentyvä kevyen polttoöljyn käyttö ja huoltoasemien vähentyvä määrä ovat isoja riskejä, joten sopimuskumppanit kannattaa pitää joustavina, ennemmin kuin keskittyneenä pelkästään esimerkiksi isojen huoltoasemien polttonestelogiikan hoitamiseen.

Vuoden -1 kilpailutuksessa tätä kolmen sopimuskumppanin yhteistä aluetta kutsuttiin kokeilualueeksi, koska yrityksessä haluttiin kokeilla, että saavutetaanko tällaisella järjestelyllä merkittävää kustannushyötyä. Kustannushyödyn lähtökohtana oli hyvin pitkälti se, että huoltoasema-asiakkaiden ei tarvitsi maksaa omissa rahtikustannuksissaan suoratoimitusten mukana tuomaa kysynnän vakiintumattomuuden ja ison hajonnan riskiä. Eriyttämällä eri segmentit toisistaan pystyttiin saavuttamaan isoille huoltoasemille jonkinlaista kustannushyötyä, mutta esimerkiksi sopimuskumppaneilta saadun palautteen myötä pelkkiin suoratoimituksiin ja pieniin huoltoasemiin erikoistunut on ollut kokeilualan myötä suurissa haasteissa toimintaympäristön muutoksien takia. Sopimuskumppanin alueella pienet huoltoasemat toimivat tukivolyyminä suoratoimitusasiakkaille ja toisinpäin. Testialueen eräässä maakunnassa oli sopimuksien aloitushetkellä useita pieniä huoltoasemia, jotka tukivat hyvin alueen epäsäännöllisempää suoratoimitusvolyymiä. Suuri osa näistä pienistä huoltoasemista joutui kuitenkin sopimuskaudella lopettamaan toimintansa ja hiljalleen sopimuskumppani ajautui sellaiseen tilanteeseen, jossa suhteellisen ison maakunnan alueella oli erittäin hajautunut suoratoimitusvolyymi, jota ei tukenut enää pienet huoltoasemat. Alueella oli isoja huoltoasemia, mutta ne olivat toisen sopimuskumppanin toimituksissa. Pienten huoltoasemien lopettaminen on todennäköisesti osa isompaa megatrendiä, jossa kaupungistuminen kasvukeskuksiin heikentää haja-asutusalueiden palveluita ja tässä tapauksessa todennäköisesti siirtää

asiakkaiden tankkausvolyyymiä isommille huoltoasemille tai kilpailevalle öljy-yhtiölle. Suoratoimitusten tukivolyymin puuttuminen teki toimituksien suorittamisesta haasteellisempaa, koska suoratoimituksia oli vähän ja hajautetusti isolle alueelle, etenkin suoratoimitusten hiljaisempaan kautena. Tämä aiheutti toimitusaikalupausten pitenemistä ja haasteita kapasiteetin oikeassa mitoittamisessa. Tätä tilannetta ei olisi todennäköisesti voitu ennakoida, sillä on hankalaa ennustaa mihin suuntaan polttonesteitä tankkaavat asiakasvirrat ovat kehittyneet muutaman vuoden päästä. Tämä oli yksi syy siihen, miksi alueiden rakennetta päätettiin muuttaa.

Tarjouskilpailutusta varten alueet luotiin tarkastelemalla öljyterminaalien sijain-
teja, tiestön laatua ja määrää, optimaalisia toimitusetäisyyksiä, sekä kokonaistoimi-
tusvolyymin määrää. Alueet luotiin tarjouskilpailun järjestävän yrityksen puolesta
ja työn kirjoittaja oli mukana alueiden luonnissa ja tarvittavien materiaalien kerää-
misessä ja analysoinnissa. Alueiden luonnilla haluttiin edellä mainittujen peruste-
luiden lisäksi parantaa kuljetusten tehokkuutta, kokonaislogistiikan kustannuste-
hokkuutta, sekä luoda isoimpien volyymikeskittymien lähelle paljon jatkuvuuden-
hallinnan kautta parempia tilanteita. Kuljetusten tehokkuutta pyrittiin parantamaan
muodostamalla alueet tehokkaiksi öljyterminaalien ja asiakaskohteiden suhteen. Jo-
kaiseen alueeseen määritettiin vähintään kaksi öljyterminaalia, joista ajot tulee suo-
rittaa. Kaksi terminaalia sen takia, koska terminaaleille tulee aina välillä katkoja ja
varaterminaali tulee olla määritettynä jo hyvissä ajoin etukäteen. Kustannustehok-
kuutta haluttiin parantaa luomalla alueita sellaisiksi, jotta saatiin aikaan realistinen
kilpailutilanne vähintään kahden alueellisen toimijan välille.

Jatkuvuudenhallinnan parantamiseksi muutama iso kaupunki, eli muutama iso vo-
lyymikeskittymä jaettiin kahtia. Kahtiajaolla pyrittiin luomaan selkeä raja toimijoi-
den välille normaalitilanteessa, mutta tarvittaessa sopimuskumppanit pystyisivät
auttamaan toisiaan. Paikallinen alueen tuntemus on erittäin tärkeää ja pitämällä vo-
lyymikeskittymissä kaksi sopimuskumppania toiminnassa saatiin alueiden luon-
nilla tekijöiden mielestä pienennettyä toiminnan jatkuvuuden riskiä merkittävästi.

Yhtenä merkittävänä kannusteena alueiden uudelleenluontiin toimi vuoden -1 kil-
pailutuksessa luotu eräälle sopimuskumppanille luotu maantieteellinen alue, joka
oli toiminut koko sopimuskauden todella hyvin. Tästä alueesta haettiin mallia ja sen

tärkeimpiä suorituskyvyn mittareita käytettiin suuntaa-antavina työkaluina esimerkiksi kuljetusalueille pyrittiin minimi- ja maksimivolyymiin. Alueiden luonnilla pyrittiin myös pitämään toiminnassa mukana tietty vähimmäismäärä sopimus-kumppaneita, jotta ei pääse syntymään sellaista tilannetta, jossa jollain sopimus-kumppanilla on hallussaan määräävä markkina-asema. Määräävä markkina-asema voisi aiheuttaa tilanteen, jossa maakuljetusten kustannustaso nousisi radikaalisti. Yrityksen maakuljetuksissa työskentelevä henkilöstö oli tullut yrityksen toiminta-historian aikana sellaiseen johtopäätökseen, että tietyn kokoiset ja tyyppiset kulje-tusliikkeet palvelevat kaikkein parhaiten yrityksen tarpeita, joten kuljetusalueiden luonnilla pyrittiin saamaan tällaisilta yrityksiltä tarjouksia.

Varsinaisen alueiden suunnittelun ja luonnin jälkeen yritys käynnisti varsinaisen tarjouskilpailutusprosessin lähettämällä potentiaalisille kuljetusyhtiöille kutsun tar-jouskilpailutukseen. Kutsussa esiteltiin yleisesti yritystä ja sen toimintoja, sekä kut-suttiin halukkaat kuljetusyhtiöt osallistumaan tarkempaan tarjouskilpailutuksen esittelyyn. Kutsun lähetyksen jälkeen jatkettiin tarjousalueisiin liittyvän materiaalin työstämistä. Jokaisesta tarjousalueesta pyrittiin muodostamaan sellainen materiaa-lipaketti, että myös sellaiset kuljetusliikkeet pystyisivät materiaalin avulla teke-mään tarjoukset, jotka eivät olleet aikaisemmin toimineet kilpailuttavan yrityksen toimintaympäristössä. Kaikki tarjouskilpailutukseen liittyvä materiaali tallennettiin erilliseen järjestelmään ja järjestelmään annettiin tunnukset kaikille sellaisille kul-jetusliikkeille, jotka olivat kiinnostuneita tarjouksen tekemisestä. Kilpailutusmate-riaalissa oli esitelty kilpailuttavan yrityksen kaikki vaatimukset tarjousta tekeväälle yritykselle ja kilpailutusaluekohtainen kuljetusvolyymi- ja asiakastieto. Kuljetus-volyymi- ja asiakastieto annettiin kuljetusliikkeiden käyttöön sellaisena, että siitä ei pystynyt jäljittämään yksittäisten asiakkaiden tietoja, eikä volyymeitä. Datan pe-rusteella pystyi muodostamaan käsityksen tarjousalueiden kokonaisvolyymista kuukausittain ja sen perusteella tarjoavat kuljetusliikkeet pystyivät muodostamaan käsityksen tarvittavasta kalustosta ja henkilöstöstä ja sen ansiosta tarjoukseen oli mahdollista antaa tarjous rahtihinnoista. Tarjousmateriaalin sisältävä järjestelmä annettiin tarjousta tekeville kuljetusliikkeille heti kilpailutuksen esittelyn jälkeisenä päivänä. Saadakseen käyttöön tämän materiaalin, oli kuljetusliikkeen allekirjoitet-tava tietojen käyttöön liittyvä salassapitosopimus.

Tarjouskilpailutuksen esittelyssä annettiin kuljetusliikkeille noin kuukausi aikaa jättää tarjous. Kaikki kysymykset, mitä kuljetusliikkeet esittivät tämän jakson aikana, laitettiin kaikille nähtäväksi tarjousmateriaalien kanssa samaan järjestelmään. Odotusajan aikana kilpailuttava yritys sai myös sellaisia kysymyksiä, mihin ei pystytty aiheen arkuuden takia vastaamaan. Yritys vastaanotti tarjouksia kuljetusliikkeiltä, jotka tarjosivat yhden tai useamman tarjousalueen sisällä tapahtuvia poltto- nesteiden kuljetuksia ja kuljetussuunnittelua.

Saadun tarjouksen käsittely kilpailuttavan yrityksen puolesta alkoi heti, kun tarjous oli saapunut perille. Ensimmäisenä tarjous luettiin läpi ja se kuitattiin luetuksi. Tämän jälkeen tarjouksen osa-alueet arvioitiin erikseen. Saatujen tarjouksien perusteella kilpailutukseen osallistuneet kuljetusliikkeet listattiin paremmuusjärjestykseen neuvotteluita varten. Lisäksi tarkistettiin, että tarjoukset täyttivät kaikki annetut vaatimukset, mitä oli etukäteen niille määritetty.

Kaikki tarjouksen antaneet kuljetusliikkeet kutsuttiin neuvotteluihin, joissa kilpailuttava yritys esitti tarkennuspyyntönsä ja tarjouksen antanut kuljetusliike sai mahdollisuuden esittää tarkentavia kysymyksiä. Kilpailuttavan yrityksen toimesta oli jo heti tarjouskilpailutuksen esittelyssä tuotu esille, että etukäteen määritettyjä neuvottelukierroksia tulisi olemaan todennäköisesti vain yksi. Tämä tuotiin esille myös neuvotteluissa. Tarkennuksia keskusteltiin kuljetusliikkeiden kanssa, koska erästä kilpailutukseen luotua aluetta jouduttiin muokkaamaan neuvotteluiden jälkeen.

Maakuljetuksien tarjouskilpailutuksen perusteella vuonna 2 yhteistyö lopetettiin kokonaan kahden kuljetusliikkeen kanssa. Kahden entisen alihankkijan kanssa solmittiin suora sopimussuhde. Kahden sopimuskumppanin kuljetusalue pysyi täysin ennallaan, kaksi sai hoitaakseen lisää kuljetusvolyymiä ja yhden sopimuskumppanin alue pieneni. Tarjouskilpailutuksen tulos julkistettiin kuusi kuukautta ennen sen aikaisten sopimusten päättymistä.

Varsinaisen tarjouskilpailutuksen jälkeen kilpailutuksen tehnyt yritys aloitti muutostavaiheeseen valmistautumisen. Muutos oli kuljetusvolyymeissa mitattuna todella iso ja tämän johdosta myös iso riski jatkuvuudenhallinnan ja asiakkaiden brändin kannalta. Tarjouskilpailutuksen tarkoituksena oli kuitenkin varmistaa yrityksen

strategian toteutuminen pitkällä aikajaksolla, joten muutoksien koettiin olevan välttämättömiä. Muutokseen valmistautumiseen käytettiin MOC-strategiaa (Management of Change). MOC:n avulla haluttiin varmistaa mahdollisimman häiriötön ja sujuva sopimuskumppaneiden muutos ja tämän takia strategian rakentaminen aloitettiin hyvissä ajoin vuoden 2 syksyllä.

MOC-prosessi aloitettiin kilpailutuksen jälkeen yksikertaisuudessaan listaamalla kaikki työvaiheet ja tehtävät, mitä muutoksen tekeminen vaatii. Työvaiheiden listauksen jälkeen jokaiselle työvaiheelle annettiin vastuuhenkilö -tai henkilöt. Lisäksi erillisiä tehtäviä priorisoitiin tärkeys- ja suoritusjärjestyksessä. Joidenkin tehtävien tekeminen vaati yhden tai useamman tehtävän tekemistä ennen, joten tällaiset yksityiskohdat listattiin myös MOC-prosessiin. Yrityksessä käytetään yleensä samaa MOC-pohjaa apuna kaikissa isommissa muutoksissa, joten prosessin läpikäymisestä oli yrityksen maakuljetusosastolla aikaisempaa kokemusta muiden muutosprojektien ansiosta.

Varsinainen muutokseen valmistautuminen vaati yrityksen maalogistiikan työntekijöiden työpanoksen lisäksi toisten yritysten tukea ja työpanosta. Nämä molemmat yritykset toimittavat järjestelmäpalvelua. Toiselta yritykseltä ostetaan toiminnanohjausjärjestelmään liittyvää palvelua ja toiselta kuljetussuunnitteluohjelmistoon liittyvää palvelua. Molempien näiden yritysten roolit ja tarkat vaatimukset suunniteltiin MOC-prosessiin. Yrityksiltä tarvittiin apua muutokseen valmistautumisen aikana ja varsinaisena muutospäivänä. MOC-prosessin suunnittelun aikana yrityksessä varauduttiin henkilöstöresursseissa siihen, että suurin osa muutoksista pitäisi tehdä manuaalisesti muutospäivänä. Näin yrityksessä oli aikaisemmin toteutettu kilpailutuksen aiheuttamat muutokset ja sen takia henkilöstöressurssien suunnittelussa varauduttiin myös siihen. Muutokseen valmistautumisen aikana järjestelmäpalveluja toimittavat yritykset toivat esille, että lähes kaikki ennen manuaalisesti tehdyt järjestelmämuutokset pystyittäisiin toteuttamaan järjestelmäautomaation avulla muutospäivänä, jolloin henkilöstöresursseja vapautuisi valvonta -ja tarkistustoimenpiteisiin. Näin myös tapahtui varsinaisena sopimuskumppaneiden muutospäivänä. Henkilötyötuntien säästö oli merkittävä automaattisten järjestelmäpäivitysten myötä ja resursseja saatiin keskitettyä sopimuskumppaneita tukeviin toimenpiteisiin.

4.2.4 Vuoden 2 kilpailutuksesta opitut asiat ja kehityskohteet

Vuonna 2 suoritettu tarjouskilpailutus oli paljon erilaisempi kuin yrityksen aikaisemmin suorittamat kilpailutukset. Sopimuskumppaneiden tulevat kuljetusalueet muodostettiin kilpailutustiimin toimesta etukäteen. Tämä oli yksi osa-alue, jolla pyrittiin varmistamaan kilpailutuksen tehokas toteutus. Kuljetusliikkeiltä haluttiin standardimuotoisia tarjouksia aina tietylle alueelle, jotta tarjousmateriaalin analysointi ja arviointi on helpompaa ja nopeampaa. Yhtensä tehokkuuteen pyrkivänä toimenpiteenä oli se, että tarjouskilpailutuksen esittelyssä kiinnostuneille kuljetusliikkeille tuotiin hyvin selkeästi esille, että neuvottelukierroksia tulee todennäköisesti olemaan vain yksi. Tämä oli erilainen käytäntö, kuten vaikka esimerkiksi verrattuna vuoden 1 kilpailutukseen, jossa neuvottelukierroksia oli kolme. Yrityksen kanssa useita vuosia toimineet sopimuskumppanit ovat tottuneet sellaiseen neuvottelutaktiikkaan, että aina neuvottelukierroksien edetessä rahtitasoa tarjotaan lähemmäs yrityksen tavoitetasoa. Tällöin yleensä jokaisen neuvottelukierroksen jälkeen on pudotettu yksi tarjous ja rahtitason korjausta on perusteltu jatkoon pääsemisen avulla. Tämä neuvottelutaktiikka vie paljon aikaa kilpailuttavan yrityksen henkilöstöltä ja myös kuljetusliikkeen henkilöstöltä (Woodhams, 2000). Mukaisesti toimittajat joutuvat punnitsemaan osallistumistaan ja resurssien käyttämistä tarjouskilpailutuksen aikana sillä perusteella, että kaikki aika mikä ei johda sopimuksen syntymiseen on turhaa. Lisäksi kilpailuttava yritys käyttää prosessissa paljon omia resurssejaan turhaan, jos se tietää, että kyseisen neuvottelukierroksen tarkoituksena on ainoastaan saada rahtitasoa kolmanneksen lähemmäksi tavoitetasoa. Vuoden 2 tarjouskilpailutus esiteltiin kiinnostuneille kuljetusliikkeille, sillä tahtotilalla, että neuvottelukierroksia on ainoastaan yksi. Tämä kerrottiin myös tarkasti kyseisellä neuvottelukierroksella, kun kuljetusliikkeiltä haluttiin tarkennukset tarjoukseen. Kilpailutustiimin keskusteluiden perusteella tämä olisi voitu kommunikoida yksityiskohtaisemmin ja selkeämmin tarjouskilpailutuksen ensiesittelyssä ja neuvottelukierroksen aikana.

Kuljetusalueiden luonnin aikana kilpailutustiimi pyrki tekemään alueista optimoituja öljyterminaalista asiakkaalle tulevan kuljetusmatkan, alueen tiestön rakenteen

ja kokonaiskuljetusvolyymin suhteen. Alueista pyrittiin luomaan sellaisia kokonaisuuksia, joita yrityksen mielestä heille optimaalisen kokoinen kuljetusliike pystyisi tehokkaasti operoimaan. Alueista ei haluttu tehdä liian isoja tai pieniä maantieteellisesti tai kuljetusvolyymiltä, sillä sellainen yhdistelmä ei ole hyvä yrityksen, eikä tulevan sopimuskumppanin kannalta. Edellisen kilpailutuksen jälkeisellä sopimuskaudella yrityksessä oli pyritty keräämään tietoa sopimuskumppaneilta, että miten kuljetusalueet olivat toimineet ja miten niitä kannattaisi muokata tai rakentaa kokonaan uudestaan tulevaisuudessa. Näitä kehitysideoita olisi pitänyt tietyn rakennetun kuljetusalueen kohdalla kuunnella paremmin, sillä sitä aluetta jouduttiin neuvotteluiden edetessä muokkaamaan. Äkillinen muokkaustarve lisäsi projektitiimin hetkellistä kuormitusta, niin työtaakan kuin stressinkin muodossa. Lisäksi alueeseen ei saatu sen haastavuuden takia välttämättä niin hyviä tarjouksia, kuin muuten olisi saatu. Tämän johdosta kilpailutuksella olisi voitu päästä parempaan tulokseen kustannustehokkuuden kannalta.

Vuoden 2 maakuljetuksien kilpailutuksen varsinainen sopimuskumppaneiden muutos toteutettiin seuraavan vuoden helmikuussa. Helmikuu on tilastollisesti yksi kylmimpiä talvikuukausia ja tämä tarkoittaa polttonesteiden toimintaympäristössä sitä, että lämmityskäyttöön tulevan kevyen polttoöljyn tilaukset lisääntyvät huomattavasti. Varsinaisen vaihdoksen aikaan oli kyseisen talven kylmimpiä jaksoja ja silloin satoi myös paljon lunta. Käytännössä runsas lumentulo tarkoittaa haasteita säiliöautojen liikkumiseen ja polttoöljyn menekin kasvamista räjähdysmäisesti huoltoasemilla lumenluontikaluston tankatessa huomattavia määriä muuten marginaalisesti kuluva tuotetta. Lisäksi vaihdos sattui myös ikävästi sellaiseen tilanteeseen, että merkittävä ammattiliitto piti mielenilmauksen juuri samaan aikaan, joka pysäytti merkittävän osan julkista liikennettä. Tämä taas pakotti ihmiset suosimaan yksityisautoilua julkisen liikenteen sijaan ja nosti liikennepolttonesteiden kulutusta huomattavasti. Näiden lisäksi vielä osa uusien sopimuskumppanien kuljettajista joutui kärsimään äkillisestä tautiepidemiasta. Lisäksi eräällä uudella sopimuskumppanilla oli henkilöstön saatavuuden kanssa isoja ongelmia, joka johti kuljetuskapasiteetin merkittävään heikkenemiseen. Sopimuskumppaneiden vaihdoksen aikaan tapahtui paljon sellaista, mikä hankaloitti uusien ja vanhojen sopimuskumppaneiden

den toimintaa huomattavasti ja johti taas isoihin vaikeuksiin asiakkaille luvatus palvelutason täyttymisessä. Tilanne aiheutti asiakkaiden huoltoasemilla tuotteiden loppumisia ja suoratoimitusasiakkaiden toimitusaikalupauksien merkittävää pidentymistä. Tilanteen korjaamiseksi sopimuskumppanit joutuivat tekemään radikaaleja toimenpiteitä. Toimintaympäristön tilanteen normalisoituminen vaati useita viikkoja. Varsinaisen muutoksen aikana tapahtui paljon sellaista, mihin varautuminen on erittäin hankalaa ja kaikkien tekijöiden toteutuminen samaan aikaan on todella epätodennäköistä. Yksi konkreettinen toimenpide, miten ongelmien kasautumista olisi voitu estää oli, että sopimuskumppaneiden vaihto olisi siirretty sellaiseen aikaan, jolloin ei ole odotettavissa runsasta lumisadetta ja todella kylmää ajanjaksoa. Parempi aika muutokselle on todennäköisesti kevät, jolloin kesälomakausi ei ole vielä käynnistynyt ja kuljetusvolyymit ovat pienempiä kuin kesällä tai talvella.

Iso osa varsinaisen muutoksen toteutuksesta oli yrityksen sopimuskumppanien vastuulla. Sopimuskumppaneille tarjottiin tietenkin kaikki mahdollinen apu ja tuki, mutta esimerkiksi henkilöstön riittävä koulutus ja järjestelmien omaksuminen vaativat sopimuskumppaneilta proaktiivista asennetta ja merkittäviä panostuksia. Tässä sopimuskumppanien vaihdossa kaikilla kuljetuksia operoivilla säiliöautonkuljettajilla ei ollut tarvittavia koulutuksia esimerkiksi oman alueensa öljyterminaalilla toimimiseen ja heillä ei ollut hallussa tarvittavia ajolupia. Tämä johti muutoksessa siihen, että paljon aikaa käytettiin henkilöstön koulutukseen, vaikka se olisi pitänyt käyttää varsinaiseen kuljetustoimintaan. Tämä yhdessä muiden edellä mainittujen tekijöiden kanssa johti kuljetuksien toimimiseen vajaalla kapasiteetilla. Yrityksen käyttämän kuljetussuunnitteluohjelmiston käyttötaito ei ollut kaikilla sopimuskumppaneilla tarpeeksi hyvin hallussa ja tämä johti siihen, että kuljetuksia suunniteltiin väärin ja se aiheutti tuotteiden loppumisia asiakasketjujen huoltoasemilla. Järjestelmien parempi koulutus olisi saattanut ehkäistä huomattavan osan ongelmista ja sen takia kirjoittaja ehdottaa osana sopimuskumppanien muutokseen valmistautumista, että järjestelmien käyttämisen tietty minimivaatimustaso todennettaisiin ennen muutosta.

Maakuljetuksien sopimuskumppanien varsinaisen vaihdoksen jälkeen törmättiin haasteeseen, jonka jälkiseurauksista yritys joutui kärsimään useita kuukausia. Tarjouskilpailutuksen aikana kuljetusalueita rakennettaessa yritys määritteli alue- ja

asiakaskohtaisesti optimaalisen polttonesteiden noutoterminaalien sopimuskumppaneille. Terminaalit annettiin hyvissä ajoin tarjousmateriaalien yhteydessä, jotta sopimuskumppanit pystyvät muodostamaan kuljetusverkostonsa oikein jo heti alusta lähtien. Yrityksen hankintaosasto vastaa öljytuotteiden hankinnasta terminaalille. Hankinnassa käytetään toteutuneita kuljetusmääriä apuna, kun lasketaan, että kuinka paljon tuotteita pitää ostaa mihinkin terminaaliiin. Ennen maakuljetuksien sopimuskumppanien vaihdosta hankinta oli varautunut ostoissa vastaavanlaiseen tilanteeseen, kuin mitä se oli ollut edellisinä vuosina samaan aikaan. Sopimuskumppanien vaihtuessa terminaalikohtaiset kuljetusvolyymit muuttuivat jonkin verran. Ensimmäisten parin viikon aikana, kun kuljetuksissa oli jo valmiiksi paljon edellä mainittuja häiriötekijöitä, niin tuotteita haettiin sellaisilta terminaaleilta mistä sopimuskumppani vain pystyi niitä hakemaan, eikä sieltä mistä yritys oli kilpailutuksen aikana sopimuskumppaneita käskentä hakemaan. Sopimuskumppanien tilanteen helpottuessa ja haastavien ulkoisten olosuhteiden parantuessa tuotekohtaiset volyymit muuttuivat taas uudestaan, mutta eivät vielääkään siihen suuntaan, mihin kilpailutuksen aikana oli ohjeistettu. Tämä tilanne kokonaisuudessaan johti siihen, että yrityksen hankintaosasto joutui hankaluuksiin, koska ennustetut kuljetusvolyymit eivät pitäneet ollenkaan paikkaansa. Tämä muutos ei onneksi aiheuttanut puutetilanteita öljyterminaaleilla, joka olisi entuudestaan haitannut muuttuneiden sopimuskumppanien toimintaa.

Edellä kuvattu tilanne olisi kirjoittajan mielestä voitu estää kahdella tavalla. Ensimmäkin yrityksen maakuljetusosasto olisi voinut kommunikoida ja ennustaa yhdessä hankintaosaston kanssa paremmin, että miten kuljetusvolyymit todennäköisesti muuttuvat sopimuskumppanien vaihdon yhteydessä. Tätä kommunikointia ei nyt juurikaan ollut ja sen takia muutaman kuukauden ajan hankintaosasto joutui tekemään paljon korjaavia toimenpiteitä, jotta öljyterminaalien varastotilanne pysyi kuljetusten tahdissa. Toinen korjaava toimenpide olisi ollut sopimuskumppanien suuntaan parempi kommunikointi ja tiukampi ohjaus tilanteen lähtiessä kehittymään väärään suuntaan. Tällöin tilanne olisi saatu korjattua todennäköisesti paljon aikaisemmin. Tilanne, jossa sopimuskumppanit noutavat tuotteita joltain muulta terminaalilta, kuin mitä heille on ohjeistettu aiheuttaa yritykselle kustannuksia. Asi-

akkailta veloittettava rahtikustannus on vakio, mutta sopimuskumppanille maksettava rahti todennäköisesti kasvaa, koska pääsääntöisesti kuljetus siirtyy kauempana olevalle öljyterminaalille. Näin yritys joutuu maksamaan korkeampaa rahtia, kuin mihin se on varautunut. Vuoden 2 kilpailutuksen parannuskohteet ja korjaavat toimenpiteet on esitetty yhteenvetona taulukossa 1.

Taulukko 3. Vuoden 2 kilpailutuksesta kerätyt kehityskohteet ja korjaavat toimenpiteet.

Kilpailutusprojektin kehityskohde	Korjaava toimenpide
Yrityksessä koettiin, että neuvottelukierroksien määrää ei kommunikoitu tarpeeksi tehokkaasti toimittajaehdokkaille tai sitten sitä ei sisäistetty.	Kommunikoinnin tarkentaminen ja tehostaminen tarjouskilpailutuksen rakenteeseen liittyen. Haluttu määrä neuvottelukierroksia tuodaan esiin entistä tarkemmin.
Kuljetusalueiden muodostamisessa huomattiin kehitettävää.	Kuljetusalueita muodostettaessa tulee kiinnittää enemmän huomiota siihen, että ei luoda alueita, joita kuljetusliikkeit eivät voi hoitaa.
Sopimuskumppaneiden vaihdon huono ajankohta.	Sopimuskumppaneiden varsinainen vaihtoaika tulee pyrkiä sijoittamaan kuljetusvolyymiltään hiljaisempaan aikaan.
Muutoksenhallintaprosessissa oli huomattavasti kehitettävää.	Sopimuskumppaneilta vaaditaan näyttöjä muutokseen valmistautumisesta, jotta valmistautumisen minimivaatimukset täyttyvät.
Terminaalikohtaisissa varastotasoissa ei varauduttu tarpeeksi maakuljetuksien sopimuskumppaneiden vaihtoon.	Parempi keskinäinen kommunikointi tuotehankinnan ja maalogistiikan välillä. Oikeiden noutoterminaalien tärkeyden painotus sopimuskumppaneille.

5 KILPAILUTUKSEN JA MUUTOKSENHALLINNAN PARANTAMINEN

5.1 Tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit kilpailutuksessa

Kirjoittaja on kahdessa maakuljetuksien kilpailutuksessa mukana olleena ja tarkasti niiden materiaaleihin tutustuneena ja projektien aikana esille tullessiin asioihin perustuen nostanut esille mielestään kaikkein tärkeimpiä osa-alueita, joihin kilpailutuksessa tulee keskittyä tulevaisuudessa. Näin saadaan kirjoittajan mielestä parhaiten turvattua yrityksen toiminnan jatkuminen ja strategian toteutuminen. Lisäksi (Mouwen & Rietveld, 2013) mukaan kilpailuttamisella saavutettu tulos riippuu erittäin paljon siitä, että millä lähtökohdilla se on käynnistetty. Yrityksen seuraavan polttonesteiden maakuljetuksien kilpailutuksessa tulisi kirjoittajan mielestä korostaa näiden osa-alueiden merkitystä ja selkeyttää toimittajaehdokkaiden vaatimustilaa, jotta he osaisivat tuoda tarjouksessaan vastauksi oikeisiin kysymyksiin. Kilpailutuksen ainoa tavoite ei ole kuitenkaan saavuttaa parempaa kustannustehokkuutta, joten toimittajaehdokkaiden tarjouksia ei haluta ohjata pelkästään siihen suuntaan (Eerdmans et. al. 2009). Osa-alueet ja kriteerit eivät ole listattuna tärkeysjärjestykseen.

Maakuljetuksien turvallisuustaso ja sen jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeä osa-alue. Yritys harjoittaa nestemäisten öljytuotteiden tukkukauppaa. Jokainen näistä öljytuotteista on ympäristölle ja terveydelle vaarallinen aine, joten yrityksen ja sen sopimuskumppanien turvallisuuskulttuuri on ensiarvoisen tärkeä asia. Yrityksellä on olemassa oma turvallisuusjohtamisjärjestelmä ja turvasuunnitelma. Turvasuunnitelmassa tuodaan esiin yrityksen yleiset linjaukset turvallisuuden ylläpidon ja kehittämisen kannalta ja turvallisuusjohtamisjärjestelmä sisältää taas paljon yksityiskohtaisempia toimenpiteitä ja ohjeita. Yritys järjestää myös säännöllisin väliajoin sopimuskumppaneidensa kanssa turvallisuusasioihin liittyviä seminaareja. Seminaarien tarkoituksena on kannustaa ja lisätä yhteistyön määrää polttonesteiden kuljetuksissa. Ostromin (2000) antropologisten tutkimuksien mukaan hyvä yhteistyö

organisaatiossa edesauttaa toimimista muutoksessa. Lisäämällä turvallisuuteen liittyvää yhteistyötä saavutetaan todennäköisesti parempi lopputulos myös tarjouskilpailutuksien jälkeisinä aikoina, kun yritys ja sen sopimuskumppanit joutuvat sopeutumaan muutokseen.

Yrityksen strategian mukaisesti sen tehtävänä on suorittaa öljytuotteiden hankinta ja toimitus asiakasketjijensa käyttöön mahdollisimman kustannustehokkaasti kilpailukyvyyn säilymisen takaamiseksi. Tämä aiheuttaa logistiikalle kustannuspaineet joiden toteuttaminen on ajankohtaista varsinkin kuljetusten kilpailutuksen aikana. Kustannustehokkuudella ei tarkoiteta yrityksessä halvimman vaihtoehdon etsintää, sillä kirjoittajan kokemuksen mukaan halvimalla vaihtoehdolla on usein epäsuoria kulueriä ja sillä on merkittävä vaikutus toiminnan laatuun. Kuljetuksien kustannustehokkuuteen liittyy merkittävänä tekijänä aidon kilpailutilanteen ylläpitäminen. Säännöllisellä kilpailutuksella pidetään yllä kilpailutilanne ja ainakin kilpailutuksien historiassa muutoksia on tapahtunut ja tällä annetaan myös yrityksestä ulkopuolelle sellainen kuva, että kilpailuun on mahdollista päästä mukaan. Tällä tavoin myös yrityksen sen hetkiset sopimuskumppanit ovat tietoisia vahvasta kilpailutilanteesta ja se motivoi suoriutumaan hyvin, sekä kehittämään toimintaa jatkuvasti.

Logistiikassa käytettävien digitaalisten ratkaisujen tuominen esiin ja niiden hyödyntäminen on myös merkittävä peruste, mitä kilpailutuksissa tulee tuoda esiin. Yritys tarjoaa sopimuskumppaneilleen ohjelmistoja kuljetussuunnittelua varten. Tämän ohjelmiston täysimittainen hyödyntäminen on luonnollisesti vaatimuksena, mutta sen lisäksi sopimuskumppaneiden tulee käyttää hyväksi myös muita digitaalisia ratkaisuja turvallisuuden ja kuljetustehokkuuden varmistamiseksi. Näitä ratkaisuja ovat esimerkiksi säiliöautossa käytettävä tuotteensekoituksenestojärjestelmä ja säiliöauton ympäristön valvonta kameroilla. Tuotteensekoituksenestojärjestelmällä varmistetaan, että asiakkaille toimitetaan oikein heidän tilaamaansa tuotteet oikeina määrinä. Järjestelmällä myös ehkäistään öljytuotteiden mahdollisia väärinkäytöksiä seuraamalla auton erilaisten teknisten laitteiden toimintaa ja kirjautamalla ne lokiin. Säiliöauton ympäristön kameravalvonnalla voidaan ehkäistä ja saada tietoa läheltä-piti tilanteista ja tapahtumista liikenteessä. Yksi tärkeimmistä asioista uusien digitaalisten ratkaisujen etsinnässä on oikea asenne kehittämistä

kohtaan. Ratkaisuja tulisi miettiä muiden sopimuskumppanien ja yrityksen kanssa yhdessä ja testata niitä tarvittaessa. Sopimuskumppanien huono asenne uutta teknologiaa kohtaan on kirjoittajan mielestä huono merkki ja sellaisen asenteen ei tulisi johtaa ainakaan sopimukseen, mikäli asenne tulee esille kilpailutuksen aikana.

Sopimuskumppaneiden henkilöstökulttuuri on merkittävä asia, jota kilpailutuksen aikana tai sitä ennen pitää pystyä arvioimaan. Sopimuskumppaneiden henkilöstö suorittaa sen varsinaisen työn, mitä asiakasketjujen kanssa tehdyt palvelutasosopimukset ja maakuljetussopimukset pitävät sisällään. Näiden sisältöjen koulutus sopimuskumppaneiden henkilöstölle ja yrityksen ja sen sopimuskumppaneiden avainhenkilöiden yhteinen vastuu. Hyvä henkilöstöpolitiikka varmistetaan kirjoittajan mielestä oikealla asenteella ja kunnioituksella henkilöstöä kohtaan. Henkilöstöpolitiikan tulee olla proaktiivista ja osallistavaa, jotta henkilöstö saadaan sitoutettua ja motivoitua oikein. Henkilöstön hyvinvointi tulee olla myös huomioitu ja suunniteltu miten se varmistetaan myös jatkossa. Öljytuotteiden maalogistiikassa tehtävä työ, etenkin säiliöautokuljettajien työ on erittäin kuormittavaa, sekä henkisesti että fyysisesti. Henkilöstön koulutuksella on myös suuri rooli. Hyvin koulutettu henkilöstö suoriutuu työstään todennäköisesti paljon paremmin ja varmemmin, joten kilpailutustilanteessa sopimuskumppanin henkilöstökulttuurista pitäisi pystyä saamaan käsitys. Henkilöstökulttuuriin sisältyy myös olennaisena asiana sopimuskumppanin tai sopimuskumppaniehdokkaan sisäisen viestinnän toimiminen. Yrityksen maakuljetuksissa tapahtuu paljon viestintää molempiin suuntiin toimitusketjussa. Yritys viestii eteenpäin sopimuskumppaneiden kuljettajille toimintatavoista ja mahdollisista muutoksista niissä. Viestien tulisi kulkea eteenpäin tehokkaasti ja onnistunut sisäinen viestintä vaatii oikean viestintäkulttuurin lisäksi oikeanlaisia viestintävälineitä. Viestinnässä punnitaan myös osaltaan uusien digitaalisten ratkaisujen hyödyntämistä, sillä organisaation sisäiseen viestintään soveltuvien digitaalisten työkalujen määrä on 2020-lukua kohti mentäessä todella merkittävä.

Iso osa yrityksen maakuljetuksien sopimuskumppaneista on perheyrityksiä. Kuljetusyhtiö on pääsääntöisesti perustettu perhepiirissä yksi tai useampi sukupolvi sitten ja suurin osa perheestä on jollain tavalla yrityksen toiminnassa mukana. Henkilöstö on yleensä pienemmissä perheyrityksissä todella sitoutunut, motivoitunut ja joustava. Sopimuskumppaneilla on yleensä muitakin tulonlähteitä kuin yrityksen

öljytuotteiden maakuljetukset. Yritys kannustaa myös sopimuskumppaneitaan pitämään tulovirran mahdollisimman monipuolisena, jotta yrityksen toiminnan jatkuminen on varmistettu muutostilanteissa. Monipuolisen tulovirran lisäksi yritys haluaa sopimuskumppaneiltaan, että toimintaa pystytään jatkamaan myös sellaisissa tilanteissa, joissa sopimuskumppanin avainhenkilö estyy jostain syystä jatkamaan työtään. Tästä syystä sopimuskumppanilla tulee olla toiminnan jatkumisen kannalta avainhenkilöitä useampi kuin yksi. Avainhenkilöiden määrän lisäksi kuljetusliikkeellä tulee olla toiminnan kannalta tärkeimmät suunnitelmat dokumentoituna.

Toiminnan jatkumisen kannalta sopimuskumppanin tärkeimmät taloudelliset tunnusluvut tulee olla yrityksen tiedossa. Tarjouskilpailutuksen aikana tilanteen arvioinnin tulee kirjoittajana mielestä kuulua tärkeäksi osaksi kilpailutusta. Arvioinnissa tulee tarkastella kuljetusliikkeen velkaantumista, liikevaihdon kehitystä, kannattavuutta ja oman pääoman määrää. Kilpailutuksen aikana näihin kannattaisi kirjoittajan mielestä käyttää apuna tarkemman tilinpäätösanalyysin tuntevaa henkilöä yrityksen sisältä tai ulkoa. Taloudellisen tilanteen arvioinnin jälkeen tilanteesta olisi hyvä keskustella tarjouksen antaneen kuljetusliikkeen kanssa. Näin saadaan käsitys siitä, että miten hyvin kuljetusliikkeen avainhenkilöt ovat perillä taloudellisesta tilanteesta.

Taloudellisen tilanteen arvioinnin lisäksi kilpailutuksen aikana tulee todentaa tarjouksen antaneiden kuljetusliikkeiden tilaajavastuulain mukaiset selvitykset. Näiden asioiden valvontaan yritys käyttää erillistä digitaalista palvelua, johon se velvoittaa kaikkia sopimuskumppaneitaan liittymään.

Ympäristö- ja vastuullisuustekijöiden tulee olla kirjoittajan mielestä kunnossa sopimuskumppaneilla. Logistiikkatoiminnot yleisesti aiheuttavat paljon haittoja ympäristölle (Wu & Dunn, 1995; Murphy et al., 1995), joten sopimuskumppaneiden täytyy ehdottomasti tiedostaa tämän. Lisäksi sopimuskumppaneilla tulee olla tarkat suunnitelmat päästöjen ja muiden ympäristöhaittojen ehkäisemiseksi. Ympäristöasiat ovat läheisessä linkissä turvallisuustekijöihin ja esimerkiksi proaktiivisella turvallisuuskulttuurilla voidaan ehkäistä onnettomuuksia, jotka taas aiheuttavat yleensä päästöjen kautta ympäristöhaittoja. Lisäksi yrityksen maakuljetuksien so-

pimuskumppaneiden tulee olla kykeneviä edistämään uusiutuvien liikennepolttoaineiden käyttöä kuljetuskalustossaan ja pystyä myös todistamaan esimerkiksi polttoaineen kulutuksen valvontaa ja hiilidioksidipäästöjen kontrollointia. Jokaisella sopimuskumppanilla tulee olla selvillä, että kuinka heidän ympäristösuunnitelmansa voidaan integroida yrityksen ympäristösuunnitelmaan (Seuring, 2010). Sopimuskumppaneiden tulee viedä ympäristö- ja vastuullisuusasiat henkilöstölle ja esittää tarjouksessaan konkreettiset keinot päästöjen vähentämiseksi (Seuring, 2010).

Kirjoittajan mielestä sopimuskumppaneiden tulee pystyä tulevaisuudessa toimimaan sellaisella tavalla, että toiminnalle voidaan myöntää ympäristösertifiointi ja voidaan todistetusti todeta, että sopimuskumppanin toiminta on ympäristöllisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti tasapainossa Triple Bottomline, (Carter and Rogers, 2008; Seuring and Müller, 2008) Ympäristö- ja vastuullisuusasiat ovat ainakin kirjoittajan mielestä yrityksessä sellaisella tasolla, että niiden ajaminen jatkuu, vaikka todelliset kulut tulevatkin esille (Lin & Ho, 2008). Yrityksen ei ole varaa sivuuttaa näitä asioita, vaan sen täytyy toimia proaktiivisesti ja etsiä uusia ratkaisuja päästöjen vähentämiseksi.

Yrityksen on mahdollista hyödyntää tässä työssä kerätyt tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit ja muodostaa niistä tarkistuslista seuraavan kilpailutuksen tarjouksien tarkistamista varten. Neuvotteluihin valmistautuessa yrityksen kilpailutustiimi tietää, että mitä kaikkea tarjouksiin tulee vielä toimittajaehdokkaan puolesta tarkentaa, jotta niistä löytyy työssä listatut asiat. Tärkeimpien osa-alueiden ja kriteerien pohjalta kannattaa tehdä kirjoittajan mielestä tarjouksien pisteytysjärjestelmä, jolla toimittajia saadaan listattua kriteerien mukaiseen järjestykseen. Näin ollen voidaan myös painottaa halutulla painoarvolla eri osa-alueet kilpailutustiimin puolesta, mikäli siihen koetaan tarvetta.

Kirjoittajan mielestä yrityksen maakuljetuksien kilpailutuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit on kerätty yhteen taulukkoon 4.

Taulukko 4. Kilpailutuksessa selvittävät tärkeimmät osa-alueet.

Tärkein osa-alue	Perustelu
Turvallisuustaso ja sen kehittäminen	Vaarallisten aineiden kuljetus (VAK) asettaa sopimuskumppanien turvallisuustason vaatimukset todella korkealle.
Maakuljetuksien kustannustehokkuus	Yrityksen asiakasketjujen kilpailukyvyn jatkuvuuden varmistaminen.
Uusien digitaalisten ratkaisujen hyödyntäminen	Paremmat ja tehokkaammat työkalut parantavat myös toiminnan laatua.
Esimerkillinen henkilöstökulttuuri	Henkilöstön hyvinvoinnin, sitoutumisen ja työmotivaation varmistaminen
Kuljetusliikkeen toiminnan jatkuvuuden varmistaminen	Yrityksen kuljetuksien toimivuus myös avainhenkilöiden estyessä.
Kuljetusliikkeen taloudellisen tilanteen arviointi	Kuljetusliikkeen toiminnan varmuus, edellytykset toiminnan jatkumiseen taloudellisin perustein.
Tilaajavastuu	Yritys on velvollinen selvittämään hankintoja tehdessään, että tilaajavastuulain mukaiset asiat on hoidettu asianmukaisesti.
Vastuullisuuden ja ympäristöasioiden huomiointi	Yritys toimii vastuullisesti ja ympäristötietoisesti. Molempia osa-alueita kehitetään aktiivisesti.

5.1.1 Vuoden 1 kilpailutuksen kehityskohteet ja niiden korjaavien toimenpiteiden toteutuminen vuoden 2 kilpailutuksessa.

Edellisen kilpailutuksen parannusehdotukset otettiin huomioon vuoden 2 kilpailutuksessa ja seuraavaksi on esitetty toimenpiteiden toteutusta käytännössä ja huomattuja asioita.

Vuoden 1 kilpailutusprojektin läpiviennistä suurimman osan teki kahden hengen tiimi. Vuonna 2 taas päätettiin, että tiimi koostuu kolmesta henkilöstä, joista kahdella henkilöllä on päävastuu neuvotteluista ja kolmannen henkilön päävastuu on materiaalien valmistelu, tuottaminen ja tarjousten analysointi. Henkilöressurssien lisäys oli merkittävä osa, jolla kilpailutusprojektin läpiviennistä haluttiin saada tehokkaampi ja ajallisesti lyhyempi. Kilpailutustiimin henkilöiden yhteinen työkokemus yrityksessä työskentelystä oli projektin alkaessa merkittävä. Tämä mahdollisti sen, että toimintaympäristö oli kaikille hyvin tuttu ja tavoite oli kaikkien mielestä hyvin selkeä. Lisäksi tarjouspyyntö- ja neuvotteluvaiheessa tutut henkilöt helpottivat yleistä kanssakäymistä ja tarkempien kysymyksien kysyminen koettiin helpommaksi. Tämä voi jossain tilanteessa olla myös huono asia, jos hyvät henkilösuhteet tai pitkä yhteinen historia haittaavat tai vievät kilpailutusprosessia väärään suuntaan.

Kolmen henkilön tiimi toimi projektin aikana hyvin ja työn kirjoittajan mielestä sillä päästiin parempaan lopputulokseen, mihin olisi päästy kahdella henkilöllä. Kolmannen kilpailutustiimin henkilön päätehtävä oli vastata tarkemmasta kustannustason laskennasta, jotta sen avulla voitaisiin paremmin perustella valintoja. Kustannustasoanalyysien avulla yrityksen hallitukselle oli mahdollista antaa kilpailutuksen päätyttyä heti tietoa tarkemmista tavoitteista ja odotuksista. Neuvotteluihin kilpailutustiimi pystyi antamaan suhteellisen tarkkoja ohjeita ja suuntaviivoja kustannustasosta. Tarkemman analyysin pohjalta oli myös kilpailutustiimin helppo tehdä erilaisia skenaarioita haluttavan lopputuloksen perusteella. Analysoinnilla saatiin tietoa, että mitä kaikkein parhaimpaan kustannustehokkuuteen pääseminen vaatisi muutoksen kannalta ja taas mitä mahdollisimman pieni muutos tarkoittaisi vastaavasti kustannustehokkuuden kannalta.

Vuoden 2 kilpailutus pyrittiin viemään läpi nopeutetussa aikataulussa. Neuvottelukierroksissa pyrittiin projektin alussa ainoastaan yhteen ja lisätyillä henkilöressursseilla aika haluttiin saada tiivistettyä aloituksen jälkeen reilusti alle vuoden 1 kilpailutuksen. Tämä vaati sen, että tarjousten jättämisen aikarajan jälkeen aineistosta piti tehdä tarvittavat johtopäätökset todella nopeasti, jotta neuvotteluihin kuljetusliikkeen kanssa saatiin annettua selkeät tavoitteet tarjousten tarkennusta varten.

Tämä vaati koko projektitiimiltä merkittäviä resurssipanostuksia lyhyeen ajanjaksoon, mutta kilpailutustiimin myöhemmissä keskusteluissa tuli selkeästi esille, että tämä työtapa koettiin paljon tehokkaammaksi kuin edellisen kilpailutuksen työtapa. Tehokkuus koettiin myös paremmaksi siinä mielessä, että asioiden eteenpäin työstäminen oli helpompaa, koska ne olivat tuoreessa muistissa.

5.2 Seuraavan kilpailutuksen rakenne ja kilpailutusprosessi

Työssä esitellään seuraavaksi kirjoittajan muodostama ehdotus seuraavan kilpailutuksen rakenteeksi. Kirjoittaja on ottanut käytettävissä olevasta aineistosta mielestään parhaat asiat edellisistä kilpailutuksista ja työssä käytetyistä kirjallisista lähteistä. Näistä on muodostunut ehdotus kilpailutusrungosta, jolla päästään kirjoittajan mielestä kaikkein parhaimpaan lopputulokseen. Kirjoittaja on käyttänyt tämän suosituksen muodostamiseen kirjallisia materiaaleja, yrityksen sisäisiä materiaaleja ja omaa kokemustaan kahdessa kilpailutusprojektissa työskennelleenä.

Liitteessä 1 on hahmoteltu kilpailutusprosessin rakenne ja aikataulu. Seuraavaksi työssä selitetään tarkemmin jokaisen vaiheen rakennetta ja sisältöä.

5.2.1 Toimittajalistan muodostus

Yrityksen seuraavassa kilpailutuksessa toimittajalistan muodostamiseen tulee kirjoittajan mielestä kiinnittää erityistä huomiota. Woodhamsin (2000) mukaan tällä voidaan vaikuttaa merkittävästi tarjouskilpailutuksen kokonaiskeston lyhentymiseen. Kartoittamalla tarkkaan potentiaaliset toimittajaehdokkaat ja keskittämällä suurimman osan resursseista heihin on mahdollista tiputtaa sellaiset yritykset jo alkuvaiheessa pois, kenellä ei ole edellytyksiä täyttää yrityksen vaatimustasoa ja suorittaa kuljetussopimuksen vaatimuksista.

Toimittajalistan muodostaminen tulee kirjoittajan mielestä aloittaa edellisten kilpailutuksien tapaan ja kartoittaa aluksi kaikki potentiaaliset Suomessa toimivat liikennepolttonestekuljetuksiin erikoistuneet tai kuljetuksia hoitavat kuljetusliikkeet. Kaikkien potentiaalisten kuljetusliikkeiden karsiminen tulisi aloittaa kartoittamisen

jälkeen. Kuljetusliikkeitä voidaan karsia esimerkiksi samaan tyyliin kuin vuonna 1 ja lähettää kaikille potentiaalisille kuljetusliikkeille kutsu tarjouskilpailutukseen, mutta vaatia halukkailta osallistujilta esikarsintaa varten tiettyjä perusvaatimuksia, jotta yritys voi varmistua kuljetusliikkeiden harjoittavan yrityksen vaatimuksiin sopivaa liiketoimintaa. Näin kuitenkin voidaan mahdollisesti tahtomatta karsia pois potentiaalisia toimittajaehdokkaita, jotka eivät ehkä esikarsintavaatimuksien takia halua tarjouskilpailutukseen osallistua. Toisaalta taas yritys pyrkii siihen, että vaatimuksien täyttäminen ei ole vaikeaa yritykseltä, jonka liiketoiminta on vakaalla pohjalla ja se huolehtii kaikista lakisäätteisistä velvoitteistaan. Kirjoittajan mielestä, jos esikarsintavaatimuksien toimittaminen muodostuu kynnyskysymykseksi toimittajaehdokkaalle, niin se kertoo omaa tarinaansa motivaation ja sitoutumisen tasosta. Woodhamsin (2000) mukaan toimittajien tulisi tarkasti miettiä, että mihin tarjouskilpailutuksiin kannattaa osallistua, jotta rajallisia resursseja ei käytetä turhaan. Tämä kuitenkin pätee kirjoittajan mielestä paremmin sellaiseen tilanteeseen, jossa toimittaja osallistuu esimerkiksi vuoden aikana useaan tarjouskilpailutukseen, eikä niinkään tässä työssä käsiteltävän yrityksen tilanteeseen, joka taas kilpailuttaa maalogistiikkapalvelunsa muutaman vuoden välein. Toimittajien esikarsintaa voidaan myös käyttää listan muodostuksessa, mikäli yritys haluaa, että tarjouksen toimittava kuljetusliike on vähintään tietyn kokoinen.

Kirjoittaja on laatinut yritykselle ehdotuksen, että miten toimittajia voitaisiin pisteittää toimittajalistan muodostaminen vaiheessa. Taulukko on esitelty aikaisemmin työssä. Kirjoittajan mielestä toimittajalista tulee muodostaa siinä järjestyksessä, että eniten pisteitä saaneet toimittajaehdokkaat nostetaan listalle ensimmäisenä ja listan mukaisesti mahdolliset muut toimittajat nostetaan listalle erillisen harkinnan mukaan. Kirjoittajan mielestä taulukon 5 pisteytystä hyödyntämällä toimittajalistan muodostukselle on olemassa jokin prosessikaavio ja se selkeyttää koko projektin aloittamista.

Taulukko 5. Ehdotus toimittajien pisteyttämiseen toimittajalistan muodostusta varten.

Järjestys	Selitys	Pisteytys
1. Taso	Nykyiset sopimuskumppanit	3
2. Taso	Nykyisten sopimuskumppaneiden alihankkijat	2
3. Taso	Kilpailevien yritysten sopimuskumppanit tai alihankkijat	1

5.2.2 Yrityksen toimenpiteet kilpailutuksen aloittamiseksi

Liikennepolttonesteiden maakuljetuksien kilpailuttamisen aikataulu on yrityksen toimesta päätetty jo hyvissä ajoin etukäteen edellisten sopimuksien päättymispäivämääriin. Yritys on voinut ottaa kuljetussopimuksissa olevat optiot käyttöön tai sitten ei. Mahdollisien optiovuosien käytön jälkeen kilpailutus on joka tapauksessa pakko suorittaa aikataulun mukaisesti, joka tarkoittaa prosessin aloitusta yleensä noin vuosi ennen nykyisen sopimuksen päättymispäivämäärää.

Kilpailutuksen aloituksen yhteydessä ensimmäinen vaihe on yleensä kilpailutettavan alueen yleisten määrittelyiden tekeminen. Tämä prosessi voidaan aloittaa myös vasta toimittajalistan muodostuksen jälkeen. Yleiset määrittelyt kannattaisi aloittaa kirjoittajan mielestä kokoamalla yhteen kilpailutettavan alueen asiakas- ja toimitustiedot ainakin yhden kokonaisen vuoden osalta ja tutustua niihin. Näin voidaan yrityksessä sisäisesti määrittää samalla, että tulisiko kuljetusalueita määrittää uudelleen tai muokata. Kirjoittajan mielestä yrityksen tulee itse määrittellä ennen kilpailutuksen aloitusta kuljetusalueet valmiiksi tarjouksia varten, jotta kilpailutuksen neuvotteluvaiheessa ei tarvitse käyttää aikaa alueiden määrittelyyn. Kuljetusalueita tulee kuitenkin pystyä muokkaamaan myös neuvotteluiden aikana tarvittaessa, koska on hankala etukäteen sanoa, että mitä toimittajaehdokkaiden tarjoukset sisältävät ja minkälaisia kokonaisuuksia kuljetusliikkeet haluavat tarjota. Kilpailutuksen yleisen määrittelyn aikana yrityksen tulisi asiakas- toimitusdatan lisäksi analysoida sen aikaisilta sopimuskumppaneilta tullutta palautetta kuljetusalueiden toimivuudesta.

Yrityksen tulee seuraavaa kilpailutusta varten pyrkiä luomaan sellaisia kuljetusalueita, joissa kuljetusmatkat öljyterminaalilta asiakkaiden luo ovat optimaaliset ja alueen tiestö, sekä vesistöjen sijainti on suuripiirteisesti huomioitu. Vesistön ja tiestön huomioinnilla tarkoitetaan sitä, että kuljetusalueesta tulisi luoda mahdollisimman yksinkertainen ja tehokas, maaston luonnolliset esteet huomioiden. Kuljetusalueiden luonnissa voidaan ottaa mallia alueista, jotka luotiin vuoden 2 kilpailutuksessa. Näin kilpailustiimi pystyy helposti etsimään seuraavasta kilpailutusalueesta samankaltaisia yhdistelmiä. Yleisenä linjauksena kirjoittaja suosittelee, että seuraavan kilpailutuksen kuljetusalueet sisältävät alueen kaikki volyymit. Näin tehtiin vuoden 1 ja 2 kilpailutuksessa, mutta vuoden -1 kilpailutuksessa osa kuljetusvolyymeistä oli erillään.

Kirjoittaja suosittelee, että kilpailustiimi yrityksen puolesta koostuu vähintään kolmesta henkilöstä. Näiden kaikkien henkilöiden tulisi työskennellä yrityksen maakuljetusosastolla. Vuoden 1 kilpailutuksessa tiimissä oli kaksi henkeä ja vuoden 2 kilpailutuksessa kolme henkeä. Molempien kilpailutuksien läpivientiä seuranneena kirjoittaja voi todeta, että kolmen henkilön työpanos jakaa kuormituksen paljon tasaisemmin koko tiimin kesken ja tällä tavoin voidaan saada kilpailutuksen kokonaisuudesta lyhennettyä huomattavasti.

5.2.3 Toimittajien kutsuminen tarjouskilpailutukseen

Yleisten määrittelyjen ja mahdollisen esikarsinnan jälkeen on aika kutsua toimittajalistalle päässeet kuljetusliikkeet tarjouskilpailutuksen esittelyyn. Kutsua varten tulee koostaa haluttu lyhyt esittelymateriaali yrityksestä ja sen toiminnasta yleisesti. Todennäköisesti lähes kaikki kuljetusliikkeet Suomessa ovat tietoisia yrityksen toiminnasta, mutta esittelyllä voidaan tehlata huhuja ja kuvata myös yrityksen mahdollisesti muuttunutta toimintaympäristöä. Kutsuun liitetään myös salassapitovaatimukset esittelyä varten, jotka pitää esittelyyn osallistuvilta olla palautettuna viimeistään juuri ennen kilpailutuksen esittelyä. Tällä saadaan toivottavasti ehkäistyä yrityksen kuljetuksiin ja volyymeihin liittyvän tiedon vuotaminen ulkopuolisille osapuolille, jotka saattavat käyttää sitä väärin tarkoituksiin.

5.2.4 Tarjouskilpailutuksen esittely

Varsinaisessa tarjouskilpailutuksen esittelyyn mennessä kuljetusalueiden tulee olla jo määritetty. Kuljetusalueiden lisäksi esittelyssä tulee käydä läpi yrityksen tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit kilpailutusta varten ja kuljetussopimuksen rakenne yleisesti. Kaikkea kilpailutusmateriaalia ei esittelyssä kannata käydä läpi, vaan ne kuljetusliikkeet jotka ovat kiinnostuneet jättämään tarjouksen saavat tunnukset erilliseen järjestelmään, jossa kaikki materiaali on saatavilla. Materiaalin tulee sisältää esimerkki yrityksen ja sopimuskumppanin välisestä kuljetussopimuksesta liitteenä. Lisäksi materiaalin tulisi sisältää tarkempaa asiakas- ja toimitustietoa kuljetusalueista, jotta kuljetusliikkeet voivat käyttää niitä kapasiteetti- ja kustannuslaskelmissaan. Tarjouskilpailutuksen esittelyssä tulee painottaa kuljetusliikkeille, että kilpailutusprosessin aikana pyritään tehokkuuteen ja sitä kautta mahdollisimman pieneen projektin kokonaiskesto.

5.2.5 Tarjouksen jättöaika

Tarjouskilpailutuksen esittelyn jälkeen alkaa saman tien aika, jolloin toimittajaehdokkaat voivat jättää tarjouksia. Kuljetusliikkeiden tulee jättöajan aikana tutustua huolellisesti yrityksen tarjoamaan kilpailutusmateriaaliin. Kaikki toimittajilta tulevat kysymykset listataan ja asetetaan näkyville samaan järjestelmään, jossa alkupeäinen kilpailutusmateriaali on. Yrityksen täytyy määritellä aina kysymyskohtaisesti, että voidaanko kysymykseen vastata. Kaikki sellainen tieto tai toiminta, joka on ostajan etiikan (Woodhams, 2000) vastaista, tulee jättää antamatta ja tekemättä. Yrityksen tulee toimia kaikissa kilpailutuksissaan etiikan koodien mukaan, jotta jokainen tarjouksen jättänyt toimittajaehdokas on tasavertaisessa asemassa.

5.2.6 Tarjouksien palautus

Mikäli kuljetusliike haluaa osallistua yrityksen kilpailutukseen, niin sen tulee toimittaa yrityksen vaatimuksien mukainen tarjous noin kuukauden sisään tarjouskilpailutuksen esittelystä. Tarjous voidaan palauttaa myös aikaisemmin ja sen sisällön käsittely aloitetaan yrityksessä viimeistään kaikkien tarjouksien jättämispäivänä. Woodhamsin (2000) mukaan joissakin tarjouskilpailutuksissa toimittajaehdokkaiden tarjoukset saadaan avata vasta annetun palautusajan jälkeen, jolloin ei jää riskiä

tietojen vuotamisesta. Yrityksen seuraavassa kilpailutuksessa tulee kiinnittää huomiota tarjouksien asianmukaiseen säilyttämiseen varsinkin ennen kilpailutuksen umpeutumispäivämäärää. Kirjoittaja ehdottaa, että paperisia tarjouksia tulee säilyttää lukituksen takana ja kaikki digitaalinen aineisto tulee säilyttää erillisessä tiedostopolussa ja suojattuna salasanoilla, joka on ainoastaan kilpailutustiimin hallussa. Yritys on velvollinen kohtelevaan kaikkea toimittajaehdokkaan tarjouksessa listattuja asioita liikesalaisuuksina, joten niiden varjelemiseksi täytyy tehdä kaikki tarpeelliset toimenpiteet.

5.2.7 Tarjouksien käsittely ja analysointi

Toimittajaehdokkaiden tarjousmateriaalin käsittely tulee kirjoittajan mielestä aloittaa heti sen vastaanottamisen jälkeen. Käsittely tulisi aloittaa kirjallisen tarjouksen lukemisella. Lukemisen yhteydessä vähintään kahden yrityksen kilpailutustiimin jäsenen tulisi allekirjoittaa jokainen sivu nimikirjaimillaan ja päivämäärällä, jotta tarjouksen ensimmäinen läpikäynti on dokumentoitu. Tarjouksien käsittelyssä tulee huomioida, että tarjotut rahtihinnat on annettu yrityksen pyytämässä muodossa ja että niiden laskennassa on käytetty oikeita perusteita. Oikeilla perusteilla tarkoitetaan tarkemmin kuljetettavien tuotteiden oikeita tiheyksiä ja hintojen sitomista oikeisiin polttoaineen hintoihin. Kuljetuksissa yleisesti polttoainekustannus on merkittävä osuus kuljetusliikkeen muuttuvista kustannuksista, joten rahtitaso on yrityksen tapauksessa sidottu polttoaineen hintaan. Toimittajaehdokkaan tarjoama rahtitaso tulee kirjoittajan mielestä tarkistuksien jälkeen siirtää vertailuun. Vertailussa katsotaan kunkin tarjouksen kustannustason suhde nykyiseen ja muiden tarjouksien kustannustasoon. Kaikkia tarjouksia tulisi kirjoittajan mielestä verrata yrityksen tavoitetasoon ja pystyä kommunikoimaan se myös toimittajaehdokkaalle neuvotte luissa. Kustannustaso ei ole ainoa, eikä tärkein päätöksentekoperuste vaan tarjouksista tulee tarkastaa, että kaikki yrityksen määrittelemät tärkeimmät osaa-alueet ja kriteerit löytyvät. Kaikista tarjouksesta puuttuvista tiedoista tulee tehdä merkintä. Myös mahdolliset asiavirheet ja väärät laskentaperusteet tulee kirjata ylös tarkennuksia varten.

Tässä vaiheessa uusien sopimuksien kustannustaso vaikutuksia tulee myös simuloida toteutuneen asiakas- ja toimitusdatan avulla. Kustannusvaikutukset tulee

myös kommunikoida eteenpäin, kun kilpailutustiimi raportoi projektin etenemisestä yrityksen johdolle.

5.2.8 Neuvottelut

Kirjoittaja suosittelee sopimaan toimittajaehdokkaiden kanssa neuvottelut heti, kun tarjous on käsitelty ja analysoitu. Neuvotteluissa toimittajaehdokkaalle annetaan mahdollisuus esittäytyä, mikäli kyseessä on yritykselle tuntemattomampi toimija. Neuvotteluissa kaikki tarjouksessa korjattavaksi tai täydennettäväksi nostetut asiat otetaan esiin ja pyydetään tarkennusta. Toimittajaehdokkaille annetaan tietoa myös kilpailutusprosessin seuraavista askelista ja tarvittaessa vastataan esiin tuleviin kysymyksiin. Kirjoittajan mielestä tässä vaiheessa prosessia toimittajaehdokkaalle tulee painottaa tarkasti, että neuvottelukierrokset pyritään pitämään mahdollisimman vähissä. Yrityksen ei tulisi suosia vuoden 1 kilpailutuksessa käytettyä neuvottelutaktiikkaa, jossa toimittajaehdokkaiden kanssa käytiin useita neuvottelukierroksia. Kaikkien ehdokkaiden kanssa käydyt neuvottelut tulee dokumentoida tarkkaan yrityksen käyttöön.

5.2.9 Tarkennukset

Yrityksen tulisi antaa tarjouksen tarkentamiseen aikaa maksimissaan kaksi viikkoa neuvotteluista. Kaikille toimittajaehdokkaille tulee antaa yhtä paljon aikaa tarkennuksien tekemiseen, joten yhden yhteisen tarkennuspäivän antaminen antaa toisille toimittajaehdokkaille enemmän aikaa, kuin toisille, koska kaikkia neuvotteluita ei voida käydä samaan aikaan. Mikäli toimittajaehdokkaan tarjous on kaikilta osin kunnossa, niin tarkennuksille ei ole tarvetta.

5.2.10 Mahdolliset lisäneuvottelut

Yrityksen on syytä varata prosessiin aikaa ja valmistautua etukäteen neuvottelemaan myös joidenkin toimittajaehdokkaiden kanssa toisen kerran. Tarkennuksissa saattaa olla edelleen puutteita tai sitten kuljetusalueita on jouduttu tarkentamaan tai muokkaamaan, kuten vuoden 2 kilpailutuksessa. Lisäneuvotteluita ei tule kirjoittajan mielestä pitää, mikäli tarjouksissa ei ole merkittävästi korjattavaa. Neuvottelut vievät huomattavasti aikaa kilpailutustiimiltä ja todennäköisesti kilpailutustiimin jäsenten pitää hoitaa samalla myös muita operatiivisia asioita kilpailutuksen lisäksi.

5.2.11 Päätöksenteko ja tiedotus sidosryhmille

Mahdollisten lisäneuvotteluiden jälkeen kilpailutustiimin on aika tehdä päätökset seuraavan sopimuskauden sopimuskumppaneista. Tiedottaminen tulee suunnitella etukäteen yrityksen viestintään erikoistuneen henkilön kanssa yhteistyössä. Päätöksien ilmoittaminen tulee tehdä ensin kaikille toimittajaehdokkailla ja vasta sen jälkeen yrityksen muille sidosryhmille. Lopullisten päätösten ilmoittaminen tulee tehdä harkitusti. Jokainen toimittajaehdokka ja sen henkilökunta, etenkin kaikki nykyiset sopimuskumppanit odottavat tietoa kilpailutuksen lopputuloksista. Huhuja liikkuu henkilöstön keskuudessa erittäin todennäköisesti, joten viestinnän tulee olla selkeää. Mikäli ilmoitus on jonkin nykyisen sopimuskumppanin kannalta epäedullinen, niin tilannetta saattaa seurata vahinkoja polttonesteiden toimituksissa, jotka aiheutuvat turhautuneesta ilmapiiristä tai henkilöstön epävarmasta tilanteesta. Vahinkoja saattaa aiheutua myös kilpailutusprosessin aikana samasta syystä. Vuoden 2 kilpailutusprosessin aikana sattui tällaisia vahinkoja sekä neuvotteluiden aikana, että päätöksien jälkeen. Näitä tulee kirjoittajan mielestä ehkäistä ainakin selkeällä viestinnällä ja mahdollisimman läpinäkyvällä toiminnalla.

5.2.12 Muutoksen suunnittelu

Päätöksien jälkeen suunnittelu sopimuskumppaneiden muutosta varten tulee aloittaa mahdollisimman nopeasti. Tarkka suunnittelutarve riippuu täysin siitä, että kuinka paljon muutoksia kilpailutuksen lopputuloksena yrityksen on tehtävä. Muutoksien todennäköisyys on kirjoittajan mielestä iso, mutta sen tarkka ennustaminen on mahdotonta. Mahdollisesti täysin uusina sopimuskumppaneina aloittavat kuljetusliikkeet täytyy lähtötasosta riippuen varautua kouluttamaan alusta lähtien yrityksen toimintaympäristöön.

5.2.13 Muutokseen varautuminen

Koulutus tulee aloittaa uuden sopimuskumppanin avainhenkilöstöstä, koska todennäköisesti suuri osa kuljettajista rekrytoidaan uuden sopimuskumppanin palvelukseen vasta myöhemmässä vaiheessa. Aikaisemmissa kilpailutuksissa uutena aloittaneet sopimuskumppanit ovat yleensä saaneet hyvin rekrytoitua suurimman osan henkilöstöstään maakuljetuksista poistuvilta sopimuskumppaneilta ja kirjoittajan

mielestä tähän tulisi myös pyrkiä jatkossa. Tämä ei poista koulutustarvetta, sillä kokeneemmalle henkilöstölle koulutus toimii kertauksena. Koulutustilaisuuksia tulisi pystyä järjestämään eri puolilla Suomea ja hiukan eri aikoihin, jotta mahdollisimman moni sopimuskumppaneiden työntekijä pystyy niihin osallistumaan.

Sopimuskumppaneiden kuljetussuunnittelijoiden koulutus tulee aloittaa myös mahdollisimman nopeasti ja uusille suunnittelijoille tulisi saada tarvittavat järjestelmät käyttöön testiympäristöineen mahdollisimman pian, jotta toiminnan harjoittelu voidaan aloittaa aikaisessa vaiheessa. Kuten työssä on aikaisemmin käsitelty, niin kuljetusalueen asiakkaiden myyntirytmien sisäistäminen saattaa kestää useamman kuukauden, joten tälle on syytä varata runsaasti aikaa.

Tarvittavat järjestelmämuutokset tulee pyrkiä hoitamaan hyvissä ajoin ennen varsinaista muutosta. Järjestelmätoimittajille tulee tehdä kapasiteettivaraukset, jotta muutosten toteuttamiseen varataan aikaa ja resursseja.

5.2.14 Varsinainen muutos

Maakuljetuksien sopimuskumppaneiden muutos on koko kilpailutusprojektin kriittisin vaihe. Kaikkien valmistelujen tehokkuus käy ilmi noin viikon sisällä ja korjauksien tekeminen on tässä vaiheessa todennäköisesti jo liian myöhäistä. Jonkinlainen epäonnistuminen valmistautumisen aikana aiheuttaa todennäköisesti yritykselle ja sen asiakkaille mainehaittoja ja kustannuksia, kuten kävi vuoden 2 kilpailutuksen sopimuskumppaneiden muutoksen jälkeen. Varautumalla muutokseen pyritään estämään tällaiset tilanteet. Seuraavassa kilpailutuksessa yrityksen tulee hyödyntää edellisen kilpailutuksen aikana huomattuja kehitystoimenpiteitä ja pyrkiä parempaan onnistumiseen.

Sopimuskumppaneiden muutos tulee pyrkiä toteuttamaan teknisiltä ominaisuuksiltaan samaan tyyliin, kuin vuoden 2 muutos. Tällä tarkoitetaan sitä, että kaikki mahdolliset järjestelmämuutokset tulisi toteuttaa yrityksen järjestelmätoimittajien puolesta automaattisesti. Näin saadaan vapautettua kilpailutustiimi ja yrityksen muut maakuljetusosaston työntekijät valvomaan vaihdon toteutumista. Lisäksi automaattisesti tehtävä muutos on manuaalista työtä huomattavasti nopeampi toteuttaa, joten tarpeelliset järjestelmäkatkot jäävät huomattavasti lyhyemmiksi.

5.2.15 Muutoksen seuranta ja tarvittavat korjaustoimenpiteet

Varsinaisella muutoksen jälkeisellä seurannalla pyritään ehkäisemään kuljetustilanteen laadun heikkenemistä kriittisellä hetkellä. Tämä tarkoittaa konkreettisesti jatkuvaa suoratoimitusten toimitustilanteen ja huoltoasemien varastojen seuranta. Mikäli näkyy merkkejä siitä, että jokin sopimuskumppani jää jälkeen toimituksista, niin lisäresursseja otetaan muilta sopimuskumppaneilta käyttöön välittömästi. Yrityksen tulee myös aktiivisesti olla yhteydessä asiakasketjuihin muutoksen jälkeen ja kysellä miten toiminta on lähtenyt käyntiin muutoksen jälkeen. Mikäli hankaluuksia tulee, niin asiakasketjut voivat heti tiedottaa omia asiakkaitaan hankaluuksista. Näin saadaan kommunikaatio toimitusketjussa läpinäkyväksi ja voidaan kirjoittajan mielestä pitää parempi maine, kuin vastaavasti ilman kommunikointia asiakkaiden suuntaan.

5.3 Kuljetussopimuksien rakenne ja kehitys

Seuraavaksi on kerätty yhteen aikaisemmin työssä käsitellyt kuljetussopimuksien päivitystarpeet ja listattu ne taulukkoon 6. Kirjoittajan mielestä näiden sopimuksien osien päivittämistä seuraavan kilpailutuksen jälkeen tulevaa sopimuskautta varten tulisi punnita ja kirjoittaja ehdottaa seuraavanlaisia muutoksia. Kaikki muutosehdotukset tulisi käsitellä yrityksen maakuljetusosaston kanssa sisäisesti, jotta mahdollisuudet ja perusteet päivitystä varten tulee arvioitua. Mahdollinen radikaali toimintaympäristön muutos ennen seuraavaa kilpailutusta.

Taulukko 6. Kuljetussopimuksien päivitystarve seuraavaa kilpailutusta varten.

Kuljetussopimuksen osa	Seuraavan kilpailutuksen yhteydessä tarkistettava sisältö
Sopimuksen tarkoitus ja osapuolten suoritusvelvollisuus	Tarkistettava aina ennen tarjouskilpailutuksen aloittamista. Toimintaympäristön muuttuminen saattaa vaatia tarkennusta.

Sopimusaika	Sopimuksen päättymisajankohta tulee pyrkiä valita mahdollisimman rauhallisen toimitustilanteen mukaisesti. Sopimusajan mahdollinen lyhytaikainen jatkaminen haasteellisessa ad hoc -tilanteessa.
Kuljetussuunnittelu ja asiakaspalvelu	Vastuiden ja velvollisuuksien tarkentaminen automaattista kuljetussuunnittelua varten.
Hintasidonnaisuus	Hintojen sitominen tiettyihin minimi- ja maksimivolyymeihin kuljetusaluekohtaisesti.
Sanktiot	Mahdollisuus määrätä sanktioita puutteellisesta valmistautumisesta varsinaista sopimuskumppaneiden vaihtoa varten.
Raportointi	Tarkempaan raportointiin ja analysointiin kannustaminen.
Polttoainekulutus ja energiatehokkuus	Näiden osa-alueiden lisäksi myös tarkemmat päästöt tulisi raportoida. Sitoutua päästöjen vähentämiseen ja energiatehokkuuteen.

5.4 Sopimuskumppanien vaihdon sujuvoittaminen ja riskienhallinta

Sopimuskumppanien vaihto sujui vuoden 1 kilpailutuksessa ilman mainitsemisen arvoisia ongelmia, mutta vuoden 2 kilpailutuksen osalta jäi huomattavasti kehitettävää muutoksen- ja riskienhallinnan suhteen. Kirjoittajan mielestä riskit tiedostettiin jollain tasolla vuoden 2 kilpailutuksen muutoksessa, mutta muutamalla sopimuskumppanilla niihin varautuminen ei ollut riittävää. Muutoksessa toteutui myös

muutama sellaisen äkillinen tapahtuma, joihin varautuminen on käytännössä mahdotonta, mutta seuraavaa kilpailutusta varten sopimuskumppanien tulee kiinnittää huomiota siihen, että riskeihin varautuminen suoritetaan loppuun asti. Kirjoittaja on ottanut työhön esimerkeiksi yksinkertaisia pohjia, joilla riskejä voidaan kartoittaa ja niihin voidaan varautua. Lisäksi niiden avulla voidaan seurata toimenpiteiden vaiheita ja valvoa niiden valmistuminen. Riskien määrittely ja varautumisen suunnittelu voidaan toteuttaa työssä aikaisemmin esitellyn, kuvan 5 mukaisella tavalla. (Stasiuk-Piekarska et al., 2014). Liitteiden 2 ja 3 esimerkkien mukaisesti riskejä voidaan arvioida ja toimenpiteitä niitä varten voidaan suunnitella.

Mikäli seuraavassa maakuljetuksien kilpailutuksessa jokin sopimuskumppani saa merkittävästi lisää alueita, niin uuden kuljetusalueen huoltoasemakohtaisiin myyntirytmeihin tutustuminen on ensisijainen asia. Etenkin jos kyseessä on alue, jossa on melko suuri asukastiheys tai sitten kyseessä on alue, jossa on paljon läpiliikennettä, esimerkiksi alue isojen sisään- ja ulosmenoväylien kohdalla. Sopimuskumppaneille tulee järjestää hyvissä ajoin tarvittavat mahdollisuudet harjoitella toimituksien suunnittelua uuden kuljetusalueensa testiympäristössä, jotta huoltoasemien sijainnit ja myyntirytmit ovat jollakin tasolla hallussa.

Uusien sopimuskumppanien tulee samaan tyyliin olla tutustunut kuljetusalueensa jo hyvissä ajoin etukäteen kuljetussuunnitteluohjelmassa. Lisäksi kaikkien sopimuskumppanien tulee varmistaa riittävä henkilöstön saatavuus muutosvaiheessa ja huolehtia siitä, että kuljetuskalusto on testattu ennen ensimmäistä oikeaa lastaus tapahtumaa öljyterminaalilla. Testauksella varmistetaan, että varsinkin uuden säiliöajoneuvokaluston tekniset laitteet toimivat oikein. Kaluston lisäksi sopimuskumppanien tulee varmistua siitä, että kuljettajilla on oikeus lastata kaikilla sopimuskumppanin kuljetusalueen öljyterminaaleilla. Nämä lastauskoulutukset tulee hoitaa kuntoon myös hyvissä ajoin ennen varsinaista muutospäivää, jotta toimitukset voidaan aloittaa sujuvasti. Mikäli useat kuljettajat joutuvat käymään lastauskoulutuksen varsinaisena vaihtopäivänä, niin toimitukset lykkääntyvät, sillä koulutuskapasiteetti terminaaleilla on rajallinen.

6 YHTEENVETO

Tässä diplomityössä tutkittiin öljytuotteiden tukkukaupassa toimivan yrityksen liikennepolttonesteiden maakuljetuksien kilpailutusprosessia ja sen koko vaikutusta yrityksen toimitusketjun optimoinnissa. Työn tavoitteena oli tutkia yrityksen edellisiä maakuljetuksien kilpailutusprosesseja ja pyrkiä löytämään niistä kehittämiskohteita ja toimivia osa-alueita, joita voitaisiin hyödyntää myös tulevissa kilpailutuksissa. Työssä tarkoituksena oli myös etsiä yrityksen strategian toteutumisen kannalta kaikkein tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit, joiden avulla tulevaisuuden kilpailutusprosessien rakenteet on helpompi hahmottaa ja jäsentää. Yrityksen toimintaympäristö on ollut viime vuosien aikana muutoksien alla ja on todennäköistä, että nämä muutokset jatkuvat myös tulevaisuudessa. Työssä esiteltiin toimintaympäristön muutosta ja sen mahdollisia vaikutuksia yrityksen maakuljetuksiin.

Työssä tarkasteltiin myös yrityksen nykyisiä maakuljetuksien kuljetussopimuksia ja arvioitiin, että tuleeko niitä päivittää seuraavan kilpailutuksen yhteydessä. Lisäksi kirjoittaja halusi selvittää voidaanko kilpailutuksen jälkeistä sopimuskumppaneiden muutosprosessia parantaa ja tehostaa joillain keinoilla.

Työn tuloksena edellisistä kilpailutusprosesseista saatiin poimittua kehityskohteita ja sellaisia toimintamalleja, joita kannattaa käyttää myös tulevaisuudessa. Tämän lisäksi kirjoittaja on tehnyt oman ehdotuksena siitä, että miten kilpailutus kannattaisi toteuttaa jatkossa. Lisäksi työssä on kerätty yrityksen strategian kannalta tärkeimmät osa-alueet ja kriteerit. Nämä yhdessä ehdotetun kilpailutusprosessin kanssa tulisi pitää kilpailutuksen runkona ainakin seuraavaa kilpailutusta suunniteltaessa ja tarvittaessa nostaa esiin vielä uusia osa-alueita. Kirjoittaja uskoo, että näihin osa-alueisiin panostamalla kilpailutuksesta saadaan irti kaikkein paras hyöty ja lopputulos. Osa-alueiden ollessa tiedossa jo seuraavan kilpailutuksen aloitusta varten, niin on todennäköistä, että kilpailutusprosessin kokonaiskesto saadaan lyhennettyä ja mahdollisesti myös kilpailuttavan yrityksen resursseja säästettyä keskittämällä resurssit työssä esitettyihin osa-alueisiin ja noudattamalla kilpailutuksessa kirjoittajan ehdottamaa prosessia. Näiden lisäksi kuljetussopimuksia tulisi päivittää joiltakin osin ja varsinaista sopimuskumppaneiden muutosprosessia ja sen suunnittelua tulisi kirjoittajan mielestä tehostaa.

7 LÄHTEET

Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 235–242.

Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. Reading: Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169–183.

Armenakis, A. A., & Harris, S. G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127–142.

Armenakis, A. A., Bedeian, A., & Niebuhr, R. (1979). Planning for organizational intervention: The importance of existing socio-psychological situations in organizational diagnosis. *Group & Organization Studies*, 4(1), 59–70.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681–703.

Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2004). *Exploring strategic change* (2nd edn.). London: Prentice Hall.

Beck, N., Bruderl, J., & Woywode, M. (2008). Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. *Academy of Management Journal*, 51, 413–435.

Birkinshaw, J., & Pedersen, T. (2009). Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. M. Rugman & T. Brewer T (Eds.), *The Oxford handbook of international business* (2nd edn., pp. 367–387). New York: Oxford University Press.

Beske, P., Koplin, J. and Seuring, S. (2008), “The use of environmental and social standards by German first-tier suppliers of the Volkswagen AG”, *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, Vol. 15 No. 2, pp. 63-75.

Boyce, Tim. 2002. *Tendering and Negotiating MoD Contracts*. Thorogood Professional Insights.

Bartunek, R-J. “EU ministers agree car approval rules after dieselgate”, Thomson Reuters, 29.5.2017. [Verkkolähde]. Saatavissa: <https://www.reuters.com/article/us-europe-germany-emissions/eu-ministers-agree-car-approval-rules-after-dieselgate-idUSKBN18P0U4> (Viitattu: 3.5.2018).

Burnes, B. (2004) *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall).

Balogun, J. and Hope Hailey, V. (2004) *Exploring Strategic Change*, 2nd edn (London: Prentice Hall).

Carr, D. K., Hard, H. J., & Trahan, W. J. (1996). *Managing the change process: A field book for change agents, consultants, team leaders, and reengineering managers*. New York: McGraw-Hill.

Cole, M., Harris, S. G., & Bernerth, J. (2006). Exploring the implications of vision, appropriatedness, and execution of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(5), 352–367.

Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.

Christina Wolf Stefan Seuring, (2010), “Environmental impacts as buying criteria for third party logistical services”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40 Iss ½ pp. 84-102

Carter, C.R. and Rogers, D.S. (2008), “A framework of sustainable supply chain management: moving towards new theory”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38 No.5, pp. 360-87.

Deutsche Bahn AG (Ed.) (2009), *On Track for Climate Protection*, Deutsche Bahn AG, Berlin

Elger, C. E. (2008). *Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern*, (1. Aufl.). Hamburg: Haufe-Lexware.

Eerdmans, D., van Kooij, S., van de Velde, D., & Westerink, H. (2009). Are we doing it wrong or do we expect too much? Forces that push authorities to become public transport designers.

Floyd, S.W., & Lane, P.J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 25, 154–177.

Falk, A., Fehr, E., & Fischbacher, U. (2003). On the nature of fair behavior. *Economic Inquiry*, 41(1), 20–26.

Frey, B. S., & Osterloh, M. (2002). *Managing motivation: Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können* (2. Aufl). Wiesbaden: Gabler.

Finkbeiner, N., & Morner, M. (2015). The Role of Conditional Cooperation in Organizing Change: Establishing Cooperation Norms and Practices as Change Enablers, *Management of Permanent Change*, 49-63, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Moran, J. W. and Brightman, B. K. (2001) 'Leading organizational change', *Career Development International*, 6(2), pp. 111–118.

Graetz, F. (2000) 'Strategic change leadership', *Management Decision*, 38(8), pp. 550–562.

Hensher, D. A & Stanley, J. (2010), Contracting regimes for bus services: What have we learnt after 20 years? *Research in Transportation Economics*, 29(2010), 140-144.

Huoltoasemaverkoston kehitys, Öljy- ja biopolttoaineala ry 2018. [Verkkodokumentti] Viitattu 7.4.2018. Saatavissa: <http://www.oil.fi/fi/tilastot-4-huoltoasemat/42-huoltoasemaverkoston-kehitys>

Keicher, I. (2013). Change im change? Warum das Change Management jetzt mutiger werden muss. *Organisationsentwicklung*, 13(1), 53–56.

Kollock, P. (1998). Social dilemmas: The anatomy of cooperation. *Annual Review of Sociology*, 24, 183–214.

Lehman, K., & Linsky, M. (2008). Using conflict as a catalyst for change-Organizational transformation can elicit intense conflict. Here's how to harness it as a positive force. *Harvard Management*.

Lewin, K. (1958). Group decision and social change. In E. E. Maccoby, et al. (Eds.), *Readings in social psychology* (pp. 197–211). New York: Hartley, Holt, Rinehart and Winston.

Lines, R., Sáenz, J., & Arramburu, N. (2011). Organizational learning as a byproduct of justifications for change. *Journal of Change Management*, 11(2), 163–184.

Long, C. P., Bendersky, C., & Morrill, C. (2011). Fairness monitoring: Linking managerial controls and fairness judgements in organizations. *Academy of Management Journal*, 54(5), 1045–1068.

Luecke, R. (2003) *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Morner, M., & Walder, N. (2013). Auf dem Weg zu einem kooperativen Mensch-
enbild: Uberlegungen zur Organisation der Kooperation. *Zeitschrift fur Wirtschaft
und Unternehmensethik*, 14(2), 178–194.

Murphy, P.R., Poist, R.F. and Braunschweig, C.D. (1995), “Role and relevance of
logistics to corporate environmentalism: an empirical assessment”, *International
Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 5-19.

Marasco, A. (2008), “Third-party logistics: a literature review”, *International Jour-
nal of Production Economics*, Vol. 113 No. 1, pp. 127-47.

May, G.H. (2005),”Transport in Europe: where are we going?”, *Foresight*, Vol. 7
No. 6, pp. 24-38.

Mouwen, A. & Rietveld, P. (2013). Does competitive tendering improve customer
satisfaction with public transport? A case study for the Netherlands. *Transportation
Research Part A*, 51(2013), 29-45.

Nielsen, B. B. (2010). Strategic fit, contractual, and procedural governance in alli-
ances. *Journal of Business Research*, 63, 682–689.

Nooteboom, B. (2000). Learning by interaction: Absorptive capacity, cognitive dis-
tance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4, 69–92.

Osterloh, M., & Weibel, A. (2009). The governance of explorative knowledge pro-
duction. In N. J. Foss & S. Michailova (Eds.), *Knowledge governance-processes
and perspectives* (pp. 138–165). New York: Oxford University Press.

Ostrom, E. (1998). A behavioral approach to the rational choice theory of collective
action. *American Political Science Review*, 92(1), 1–22.

Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of
Economic Perspectives*, 14(3), 137–158.

Ostrom, E. (2005). *Understanding institutional diversity*. Princeton: Princeton Uni-
versity Press.

Ostrom, E. (2010). Beyond markets and states: Polycentric governance of complex
economic systems. *American Economic Review*, 100(3), 641–672.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multi-
dimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Man-
agement Review*, 10, 783–794.

Rieley, J. B. and Clarkson, I. (2001) 'The impact of change on performance', *Journal of Change Management*, 2(2), pp. 160–172.

Svenska Lokaltrafikföreningen. (2002). *Public transport in Sweden – Co-ordination and competition*.

Seuring, S. and Müller, M (2008), *Core issues in sustainable supply chain management: a Delphi study*", *Business Strategy and the Environment*, Vol. 17 No. 8, pp. 455-66.

Selviaridis, K. and Spring, M. (2007), "Third party logistics: a literature review and research agenda", *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 125-50.

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Energian hankinta ja kulutus [verkkojulkaisu]*. ISSN=1799-795X. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 17.2.2018]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/ehk/yht.html>

Suomen virallinen tilasto (SVT): *Asumisen energiankulutus [verkkojulkaisu]*. ISSN=2323-3273. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 17.2.2018]. Saantitapa: <http://www.stat.fi/til/asen/yht.html>

Senior, B. (2002) *Organisational Change*, 2nd edn (London: Prentice Hall).

Stasiuk-Piekarska, Anna, K., Hadas and Wyrwicka, Magdalena, K. (2014) *The Category of Risk Management in a Company with High Level of Customization. Logistics Operations, Supply Chain Management and Sustainability*, pp. 187-200.

Scarlett, H. (2013). *Neuroscience...helping employees through change*. Melcrum Connecting Communications, SCM, 32–36.

Seredynski, M., & Bouvry, P. (2012). *Direct reciprocity-based cooperation in mobile ad-hoc networks*. *International Journal of Foundations of Computer Science*, 23(2), 501–521.

Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). *Social capital and value creation: The role of intrafirm networks*. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.

von Krogh, G., & Roos, J. (1994). *Knowledge in organizations, knowledge transfer and cooperative strategies*. *International Business Review (Special Issue)*, 3, 331–335.

Woodhams, Jeff. 2000. *Successful Competitive Tendering*. Thorogood Publishing Ltd.

Wu, H.-J. and Dunn, S.C. (1995), "Environmentally responsible logistics system", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 20-38.

8 LIITTEET

LIITE 1/3. Ehdotus seuraavan kilpailutusprojektin rakenteesta ja aikataulusta.

Maakuljetuksien tarjouskilpailutus				
TEHTÄVÄ	SUUNNITeltu	SUUNNITeltu	Viikko	
ALOITUS	KESTO	KESTO	1	2
(viikkoa)	(viikkoa)	(viikkoa)	3	4
Muutos ja määrittely	1	8		
Tarjouskilpailun muutos	1	8		
Käsi tarjouskilpailun esitys	8	2		
Tarjouskilpailun esitys	10	1		
Tarjouskilpailun esitys	10	4		
Tarjouskilpailun esitys	14	1		
Tarjouskilpailun esitys	14	1		
Tarjouskilpailun esitys	15	2		
Tarjouskilpailun esitys	17	1		
Tarjouskilpailun esitys	17	2		
Tarjouskilpailun esitys	19	1		
Tarjouskilpailun esitys	20	30		
Tarjouskilpailun esitys	22	28		
Tarjouskilpailun esitys	50	1		
Tarjouskilpailun esitys	50	4		

LIITE 2/3. Esimerkki riskien määrittelystä.

Riski	Riski nro	Todennäköisyys	Prioriteetti	Vaikutus	Voidaan varautua
		(korkea/Matala)	(Korkea/Matala)	(Taloudellinen/Maine/Henkilö/Ympäristö)	(Kyllä/Ei)
Asiakas- ja toimitustiedon vuotaminen väärille henkilöille.	1	Matala	Matala	Taloudellinen	Kyllä
Suoratoimitusten toimitusaikalupauksien massiivinen piteneminen.	2	Korkea	Korkea	Maine	Kyllä
Huoltoasemien laajamittaiset tuotelooppumiset	3	Korkea	Korkea	Taloudellinen/Maine	Kyllä
Sopimuskomppanin henkilöstön äkillinen sairasalto	4	Matala	Matala	Henkilöstö	Ei
Laaja keuhkokuumeen taudin puhkeaminen	5	Korkea	Korkea	Ympäristö	Ei

LIITE 3/3. Esimerkki muutoksenhallinnan muistilistasta.

Toimenpide	Vastuuhenkilö	Status	Kohderyhmä	Liitty riskiin numero	Arvioitu seuraus
Asiakas- ja toimitustiedon muokkaus anonyymiksi ja pitäminen salasanojen takana.	Henkilö 1	Kesken	Toimintaehdokkaat	1	Asiakas- ja toimitustietojen joutuminen kilpailijoiden käsiin. Tietosuojavaltiovalvontaan asiakastietojen osalta.
Toimitustilanteen seuranta ja kuljetusreservin hankkiminen sopimuslumpasumppaneiden vaihtoa varten.	Henkilö 2	Valmis	Yritys, sopimuslumpasumppant ja asiakkaat	2	Maineen menetyk, asiakaskaiden menetyk ja asiakkailla tulevien korvausten maksaminen.
Huoltoasemien varastotilanteen seuranta ja kuljetusreservin hankkiminen sopimuslumpasumppaneiden vaihtoa varten.	Henkilö 2	Ei aloitettu	Yritys, sopimuslumpasumppant ja asiakkaat	3	Maineen menetyk, asiakaskaiden menetyk ja asiakkailla tulevien korvausten maksaminen.
Tiedotus tarkkaavaisuudesta ja tilanteen seuraamisesta.	Henkilöt 1 & 2	Tarvittaessa	Sopimuslumpasumppant	4	Saattaa johtaa riskkeihin numero 1 ja 2. Kuljettajat ovat kipeinä, eivätkä ajamassa. Saillioahtot eivätkä liikku ja asiakkaat eivätkä saa toimintuksiaan.
Tiedotus tarkkaavaisuudesta ja tilanteen seuraamisesta.	Henkilöt 1 & 2	Tarvittaessa	Sopimuslumpasumppant	5	Saattaa johtaa pahimmassa tapauksessa uiosajoihin ja ympäristövahinkoihin. Joidenkin asiakaskaiden luo ei ole asiaa. Force majeure-tilanne.