

# KUSTANNUSPERUSTEINEN MYYNTISTRATEGIA PIENASIAKASSEGMENTTIIN

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Prosessi- ja materiaalitekniikka  
Polymeeri- ja kuitutekniikka  
Syksy 2016  
Jukka Hurme

Lahden ammattikorkeakoulu  
Prosessi- ja materiaalitekniikka

HURME, JUKKA:

Kustannusperusteinen  
myyntistrategia  
pienasiakassegmenttiin

22 sivua, 8 liitesivua

Syksy 2016

TIIVISTELMÄ

---

Logistiikkayritysten kasvu perustuu paitsi uusien asiakkuuksien hankintaan, myös jo olemassa olevien asiakasyritysten myynnin kasvuun. Opinnäytetyötä kirjoittaessa Suomen talous on tilanteessa, jossa maatalouden sekä teollisuuden yritysten kasvumahdollisuudet ovat erittäin rajalliset ja myyntiluvut ovat ennemminkin laskevia.

Opinnäytetyössä tarkastellaan erityisesti Moveren pienasiakassegmentin myyntiä. Pienasiakkaiksi luetaan alle xxxxx euron asiakaskunta. Tavoitteena oli luoda siihen uusi strategia. Strategian päämääränä on edelleen kasvattaa liikevaihtoa, mutta kannattavasti. Kannattavuutta havainnollistetaan tuotannon ja taloushallinnon kustannusten kautta. Osana strategiaa tuli luoda yleisrahtihinnasto, joka on helposti muokattavissa ja jota voisi käyttää kaikkien pienasiakkuuksien myynnin työkaluna.

Työ perustuu kirjoittajan omiin työkokemuksiin yrityksen useiden asiakkaiden parissa, sekä tuotannon ja taloushallinnon vastuuhenkilöiden haastatteluihin. Lähteinä toimivat taloushallinnon sisäiset kustannuslaskelmat ja olemassa olevat asiakkaiden sopimukset ja hinnastot.

Lopputuloksena syntyi uusi yleisrahtihinnasto, jota voidaan muokata asiakkaan sijainnin, käytettävän kaluston ja henkilöstöresurssien tarpeiden perusteella. Taulukkoon nämä on merkitty erilaisina lisinä, jotka pohjautuvat todellisiin kustannuksiin. Seuraava askel työn jälkeen on vertailla sisäisesti yrityksessä eri asiakkaiden käyttökatteita ja suhteuttaa ne kunkin asiakkuuden vaatimaan tuotannon ja taloushallinnon resursseihin.

Lahti University of Applied Sciences  
Bachelor's Degree Programme in Process and Materials Engineering

HURME, JUKKA: Cost- based Strategy for Minor  
Customer Segment

22 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2016

ABSTRACT

---

The business growth of logistics companies is either based on their customer growth or on acquiring new customers. At the moment the possibility to grow is hard due to the poor economy situation of Finland and sales figures of industrial and agricultural companies are more likely to decrease.

The thesis focuses on sales of Movere's minor customer segment. Yearly turnover below xxxxx euros are considered as minor customers. The target was to define a new strategy for it. One objective for the strategy is growth of turnover. Profitability is investigated through actual costs of administration and production. Another objective was to create a general price list that is easily modified by multipliers and additional costs to use in sales for all minor customers.

The thesis is based on the author's experience of various tasks among different customers and interviews of personnel in charge of production and administration.

The end result was a general price list based on actual labor costs. Additional costs could be implemented based on the customer's location, needs for equipment and the company's own need for administration. After the thesis the next step is to investigate gross margins of various customers more closely.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	NYKYINEN TOIMINTAMALLI	2
2.1	Movere yrityksenä	2
2.2	Moveren myynnistä yleisesti	3
3	KULJETUKSET JA HINNOITTELU	5
3.1	Teoriaa maantiekuljetuksesta ja rahdituksesta	5
3.2	Yleisiä rahtihinnastotyypppejä	6
3.3	Logistiikka asiakkaan näkökulmasta	8
4	KULJETUSPROSESSI JA TUKITOIMINNOT	9
4.1	Kuljetustilauksen vastaanotto	9
4.2	Kuljetussuunnittelu	10
4.3	Laskutus- ja tilitystoiminnot	10
4.4	Tukitoimintojen kustannusmäärittely	11
5	UUDEN PIENASIAKASSTRATEGIAN MÄÄRITTELY	13
5.1	Uuden strategian tavoitteet	13
5.2	Pohdintaa pilottialueesta ja asiakasryhmistä	13
5.3	Pilotin rahtihinnaston muodostaminen	14
6	YHTEENVETO	16
	LÄHTEET	17
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus laatia työnantajalleni Movere Oy:lle myyntistrategia pienasiakkaiden myyntityötä varten. Kiinnostus aiheeseen syntyi eri asiakkaiden myyntikatteita tarkasteltaessa ja niillä katettavia sisäisiä kustannuksia. Moveren asiakaskunta on laajentunut vuosien varrella moniin erilaisiin tuotesegmentteihin, jotka kukin vaativat erilaisia toimenpiteitä sekä operatiivisesti, että hallinnollisesti.

Yrityksen historia on rakentunut maatalouden ja rakennusteollisuuden kuljetusten päälle. Yrityksen tavoitteena on laajentaa asiakaskuntaa tuloksellisesti kannattavasti ja hankkia uusia kuljetusvirtoja omistajien kuljetuksia tukien. Jotta uusia asiakkaita myös saadaan, kuljetusten hinnoittelun on oltava positiivisen tuloksen ohella mahdollisimman kilpailukykyistä.

Vuosien aikana Moverelle on muodostunut tietyt normit hyväksytyistä myyntikatteista. Kahdella eri asiakkaalla voi olla sama prosentuaalinen myyntikate, mutta ne sisältävät aivan eri määrän työtä sen saavuttamiseksi. Osana työtä on tarkoitus muodostaa uusi standardin mukainen rahtihinnasto, jota voidaan käyttää myyntityössä kaikilla potentiaalisilla pienasiakkailla.

Hinnasto on tarkoitus koostaa paitsi rahtitaulukosta, myös erilaisista lisistä joilla saadaan muokattua hinnastoa asiakkaan tarpeiden mukaan. Lisien tulee perustua Moveren sisäisiin hallinnollisiin kustannuksiin, jotka voidaan veloittaa asiakkaalta. Tällöin asiakas voi omilla valinnoillaan säästää kuluissa ja käyttää omia olemassa olevia resurssejaan.

## 2 NYKYINEN TOIMINTAMALLI

### 2.1 Movere yrityksenä

1990-luvun lopulla maatalouden tuotantopanostuottajat Kemira Agro Oy ja Suomen Rehu Oy alkoivat miettiä logistiikan kilpailukyvyn parantamista. Logistiikan merkitys sekä taloudellisesti että strategisesti oli kasvanut suureksi. Kehitystyön tuloksena yritykset perustivat Movere Oy:n syksyllä 1997. Kolmanneksi omistajaksi yritykseen tuli Telecom Finland Oy (myöh. Sonera Oy), jonka tavoitteena oli kehittää informaatioteknologiaa ja toimia systeemi-integraattorina logistiikka-alalla (Movere 2016).

Yritys aloitti toimintansa 1.1.1998. Alusta alkaen tavoitteena oli saada asiakkaita ja pitkäaikaisiksi kumppaneiksi kooltaan ja toimitusvolyymeiltaan alansa johtavia yrityksiä toimialoilta, joilla on toisiaan täydentäviä tavaravirtoja (Movere 2016).

Keväällä 2002 Sonera myi osuutensa Moveresta muille osakkaille. Kesällä 2003 Hankkija-Maatalous Oy tuli Moveren omistajaksi suunnatun osakeannin kautta. Myöhemmin omistajien liiketoimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten jälkeen Movere Oy:n omistajat 1.1.2009 alkaen ovat Hankkija Oy (2/3) ja Yara Suomi Oy (1/3) (Movere 2016).

Moverella on käytössään monipuolinen kalusto, josta löytyy sopiva yksikkö kuhunkin kuljetustarpeeseen. Kaluston valinnassa on huomioitu laaja käytettävyys ja sopivuus monien erilaisten tuotteiden kuljettamiseen ja sitä kautta toiminnan tehokkuuden varmistamiseen tavaravirtojen yhdistelemisen avulla. On myös tavaravirtoja, jotka vaativat tuotteiden ehdoilla rakennettua erikoiskalustoa. Kalusto valitaan aina kuljetustehtävän vaatimusten mukaisesti (Movere 2016).

Yleisimmät Moveren käytössä olevat kalustotyypit ovat avo-, kapelli- ja umpikorihdistelmät, erilaisin purkulaittein varustetut yhdistelmät sekä erilaisin säiliöratkaisuin varustetut yhdistelmät. Moveren

sopimusautoilijoiden kapasiteetti on yhteensä n. 400 eri ajoneuvoyhdistelmää. Lisäksi sesonkiaikoina varataan myös muilta autoilijoilta tarvittavaa lisäkapasiteettia (Movere 2016).

## 2.2 Moveren myynnistä yleisesti

Moveren myynnin tavoitteena on yhtiön oman tuloksen kasvattamisen lisäksi saada tuotettua lisäarvoa sekä omistajilleen että asiakkailleen. Tämä lisäarvo näkyy halvempina rahtihintoina, nopeampina toimitusaikoina sekä laadukkaampana ja turvallisempina toimintana. Asiakasverkoston kasvaessa, lastaus- ja purkupaikkojen lisääntyessä autojen tyhjänä ajo vähenee.

Movere myy logistisia palveluita eri kokoisille yrityksille. Useimmiten isojen yritysten ratkaisut ja hinnastot ovat erikseen räätälöityjä ja tarjouksen tekeminen on aikaa vievää. Rahtiarvoltaan pienille asiakasyrityksille kovin suurta räätälöintiä ei ole useimmiten mahdollista tai järkevää tehdä. Jos pieniasiakasmyyntiin onnistuttaisiin saamaan aikaan standardimalli, voidaan myynnin resursseja vapauttaa suurasiakasmyyntiin.

Tällä hetkellä yrityksen asiakkuuksia tarkastellaan myyntikatteiden kautta. Tätä varten yrityksellä on hyvä raportointiohjelma, jonka avulla tarkastelu on helppoa. Sen sijaan asiakkuuksien käyttökatteiden vertaileminen ei onnistu helposti. Erilaisten tuoteryhmien välillä ja jopa niiden sisällä on isoja eroja tuotanto- ja hallintokustannuksissa, joten myyntikatteen tarkastelun sijaan tulisikin keskittyä jatkossa käyttökatteiden vertailuun.

Myyntikate antaa yrityksen sisäisessä laskennassa käsityksen tuoteryhmäkohtaisesta kannattavuudesta. Myyntikate kuvaa koko yrityksen yhteenlasketun myynnin katetasoa, joten siitä ei voi suoranaisesti vetää johtopäätöksiä yksittäisten tuotteiden hinnoittelusta. Mikäli myynnin rakenne poikkeaa oleellisesti toimialan muista toimijoista,

voi se johtaa yrityskohtaisiin eroihin suhteellisissa myyntikatetarkasteluissa (Balance Consulting, 2016).

Käyttökate kuvaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tulosta ennen poistoja, rahoituseriä ja veroja. Käyttökate kertoo, kuinka paljon yrityksen liikevaihdosta jää katetta, kun siitä vähennetään yrityksen toimintakulut (Balance Consulting, 2016).

Myyntikatteen tarkastelu riittää logistiikkayritykselle silloin, kun kuljetuspalvelujen aiheuttamat toimintakulut pysyvät samankaltaisina. Jos asiakkaan vaatimukset aiheuttavat suuria muutoksia kulurakenteeseen, täytyy tarkastelun ulottua syvemmälle.



### 3 KULJETUKSET JA HINNOITTELU

#### 3.1 Teoriaa maantiekuljetuksesta ja rahdituksesta

Maantiekuljetukset ovat keskeisin osa kuljetusjärjestelmää ja yleisin tavarankuljetuksen muoto. Maantiekuljetukset voidaan jakaa usealla tavalla: esi- ja jälkikuljetukset, runko- ja siirtokuljetukset, nouto- ja jakelukuljetukset. Suomessa suuri osa maantiekuljetuksista toteutetaan suorina kuljetuksina lähtöpaikasta vastaanottoon ilman kuljetusvälineen vaihtoa tai tavarankäsittelyä (Logistiikan Maailma).

Maantiekuljetuksen hinnoittelun keskeisimmät tekijät ovat kuljetettavan matkan pituus, rahditusperuste, asiakkuus, tarvittavat lisäpalvelut ja polttoaineen hinnan perusteella määräytyvä polttoainekustannus. Lisäpalveluita voivat olla muun muassa määritelty kuljetuslämpötila, jakelu tiettyinä ajankohtana, terminaalikäsitteilyt ja apumiehen käyttö (Logistiikan Maailma).

Kuljetus toteutetaan ja laskutetaan rahtikirjan perusteella. Rahditusperuste voi olla lähetyksen todellinen paino, tilavuuspaino, lavapaino, lavametripaino tai pituuskerroinpaino. Lähtökohtana on käyttää rahditusperusteena todellista painoa. Jos todellinen paino ei ole lähetyksen tilavuuden tai kuormattavuuden vuoksi järkevä hinnoitteluperuste, määritellään laskennallinen rahdituspaino. Esimerkiksi suuri määrä untuvaa vie paljon tilaa, mutta ei paina paljoakaan. Siksi sen kuljettaminen on järkevämpää hinnoitella tilavuuden kuin painon mukaan (Logistiikan Maailma).

Rahdituspaino on kuljetuksen hinnan määrittelyyn tarvittava laskennallinen massa. Yhden kuutiometrin tilan vievän lähetyserän laskennallinen rahdituspaino on usein 333 kg, kun sen päälle tai alle voi lastata muuta tavaraa. Tästä voidaan laskea edelleen tilavuuspaino eli todellinen tilavuus  $\times$  rahdituspaino ( $m^3 \times 333 \text{ kg}$ ). Tätä tilavuuspainoa voidaan käyttää

rahditusperusteena, jos todellinen paino on pienempi kuin 333 kg/m<sup>3</sup> ja sen päälle tai alle voi lastata muuta tavaraa. Kuljetustoiminnan kannattavuuden vuoksi on olennaista, että lähettäjä merkitsee rahdituspainon oikein (Logistiikan Maailma).

Lavapaino voi olla rahditusperusteena, jos lähetyksen päälle tai alle ei voi lastata muuta tavaraa. Lavapaino määritellään eri lavatyypeille. Esim. FIN-lavan lavapainoksi voidaan määritellä 925 kg/lava (Logistiikan Maailma).

Lavametri voi olla rahditusperusteena, jos lähetys varaa kuormatilan koko leveyden ja korkeuden. Lavametripainoksi määräytyy kahden FIN-lavapaikan perusteella usein 1850 kg. Eri yrityksillä on erilaisia tapoja pyöristää lukuja, josta syystä käytössä on myös 2000 kg lavametripaino (Logistiikan Maailma).

Todellinen paino on ilmoitettava kuljettajalle akselimassojen, kokonaismassan ja kuorman sidonnan vuoksi (Logistiikan Maailma).

Rahditusperusteina käytetään lähetyksen painoa, joka voidaan laskea kolmella eri tavalla käyttämällä lähetyksen todellista painoa, kuutiopainoa tai lavametripainoa (Logistiikan Maailma).

### 3.2 Yleisiä rahtihinnastotyyppejä

Maantiekuljetuksissa käytetään muutamaa erilaista hinnastotyyppiä rahtisopimuksissa. Tällaisia ovat esimerkiksi kilometriperusteinen hinnasto, postinumeroihin perustuva hinnoittelu ja kilometrihintainen rahditus.

Varsin usein käytetään lastattavan toimituksen rahdituspainon ja toimituskilometrien perusteella laadittua hinnastoa. Tällainen hinnasto on riittävän yksinkertainen monen eri kuljetuksen rahdittamiseen ja se on helppo viedä järjestelmään automaattilaskutusta varten. Se ei silti ole

täydellinen, siinä ei voida huomioida hinnoissa paluuvirtoja maantieteellisesti.

Esimerkkinä voidaan käyttää kahta rahdituspainoltaan ja toimitusetaisyydeltään samanlaista tilausta, jotka toimitetaan eri suuntiin: tilaus A viedään Lahdesta Tampereelle ja tilaus B viedään Lahdesta Espooseen. Kuljetusyrityksellä on Tampereella lyhyen matkan päässä toinen asiakasyritys, josta saadaan samaan autoon paluukuorma, mutta Espoossa tällaista ei ole ja joudutaan siirtymään seuraavaan lähimpään lastauspaikkaan, josta syntyy tyhjänä ajoa. Nämä kaksi tilausta ovat vastaavanlaiset, mutta kuljetusyritykselle syntyy tilauksen B toimituksesta enemmän kuluja.

Edellisen kappaleen ongelma voidaan paremmin huomioida postinumerokohtaisessa hinnoittelussa. Tällöin hinnastosta tulee monimutkaisempi ja työläämpi rakentaa etenkin silloin, kun asiakkaalla on useampi lähtöpiste kuljetettaville tuotteille. Sen vastapainona tässä hinnastotyypissä pystytään hyödyntämään paremmin yrityksen asiakasverkostoa kustannustehokkaamman hinnaston tekemiseen. Edellisen esimerkin tilaukset voitaisiin määrittää aivan eri hintaisiksi, jolloin kuljetusyritys saa ylimääräisen siirtymän kulut katettua tilauksen B osalta ja asiakas saa tilauksen A rahdin edullisemmalla.

Joissain kuljetusmuodoissa voidaan hyödyntää kilometrihintaan sidottua rahtihintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi merikonttien vedot satamasta varastoihin, joiden hinnoittelu on kilometripohjainen. On perusteltua käyttää kilometrihinnoittelua silloin, kun asiakkaan tilauksille on rajoitetusti suunnittelu-aikaa, vastaanottavat varastot ovat pienet ja kuljetuksiin ei syystä tai toisesta voida hyödyntää vastavirtoja.

### 3.3 Logistiikka asiakkaan näkökulmasta

Logistiset toiminnot ulkoistetaan siirtämällä ne joko kokonaan tai osittain ulkopuolisen kolmannen osapuolen hoidettavaksi. Yleisimmin ulkoistettuja toimintoja ovat hallinnolliset, henkilöstöhallinnolliset, logistiset sekä tietojärjestelmätoiminnot. Kustannussäästöt ovat selkeästi yleisin taloudellinen hyöty logististen toimintojen ulkoistamisessa (Ritvanen-Koivisto, 2006, 145).

Ulkopuoliset palveluntarjoajat ovat useimmiten tehokkaampia kustannusrakenteeltaan, sillä ne ovat keskittyneet omaan ydinosaan ja saavuttaneet mittakaavaetuja. Siksi ne ovat usein halvempi vaihtoehto kuin toiminnon tuottaminen sisäisesti. Ulkoistamisen avulla yritys voi vähentää kiinteitä kuluja sekä investointeja pääomaan (Ritvanen-Koivisto, 2006, 145).

Palveluntarjoaja pystyy siis erikoistumisellaan ja omalla asiakasverkollaan tuottamaan halvempia rahteja asiakkailleen. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita sitä, että asiakas voisi ulkoistaa samaan hintaan myös tilauksen tekemisen palveluntarjoajalle. Näin voi olla, jos tilaukset ovat toistuvia ja useimmiten tiedoiltaan saman tyyppisiä. Joka tapauksessa palveluntarjoajan on punnittava tämä tarjouta tehdessä, jotta kaikki kustannukset tulevat huomioiduksi.

Toimintoperusteisen kustannuslaskennan perusajatuksena on se, että erilaiset toiminnot kuluttavat resursseja ja saavat aikaan kustannuksia. Toimintolaskennan avulla voidaan analysoida aikaisempaa tarkemmin jonkun palvelun tai tuotteen kustannuksia. Samalla nähdään selvästi ja ymmärrettävästi, mistä kustannukset muodostuvat (Oksanen, 2004, 129).

## 4 KULJETUSPROSESSI JA TUKITOIMINNOT

### 4.1 Kuljetustilauksen vastaanotto

Moverella on mahdollisuus ottaa asiakkaan kuljetustilaus vastaan useilla eri tavoilla. Omistajien ja suurimpien asiakkaiden tilaukset otetaan vastaan Moverelle suoraan asiakkaan järjestelmästä, eli EDI- siirtoina. Keskisuuria ja pieniä asiakkaita varten Moverella on extranet- sivusto Konttori, jota käyttäen asiakas voi kirjata kuljetustilauksen itse suoraan Moveren järjestelmään. Sähköpostilla tulevat tilaukset järjestelmään kirjaa yrityksen tilaustallentaja.

Kustannustehokkain vaihtoehto pitkässä juoksussa on EDI- tilaus, mutta kattaakseen sen perustamiskustannukset, vaatii se useimmiten jo melko suurta liikevaihtoa palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Lisäksi kuljetussopimukset ovat nykyään usein vain 2-3 vuoden mittaisia, jonka aikana järjestelmäkustannuksia ei välttämättä ehditä silti kattamaan.

Extranet- järjestelmä on kätevä tapa antaa asiakkaalle mahdollisuus kuljetustilauksiin. Sen käyttöä rajoittaa asiakkaiden omat toimintajärjestelmät, joista voidaan lähettää vaikka sähköpostitse tilaukset riittävin tiedoin kuljetusyriykselle. Tämän myötä extranet- kirjaamisesta tulee asiakkaalle lisätyötä. Uudessa strategiassa tämä työ tulisi hinnoitella työn suorittajan mukaan.

Uusien asiakkaiden tilaukset tulevat tällä hetkellä pääosin sähköpostilla välitettynä tiedostona suoraan asiakkaan omasta järjestelmästä, jonka mukaan tilaustallentaja kirjaa ne Moveren järjestelmään. Tällainen tilaustapa on lisääntynyt voimakkaasti vuonna 2016 verrattuna edelliseen vuoteen.

Liitteen 1 taulukossa on esitetty vuoden 2015 käsintallennetut tilaukset ja liitteen 2 taulukossa vuoden 2016 vastaavat määrät. Yksi pylväs taulukossa on kunkin viikon keskiarvo päiväkohtaisesta käsintallennettujen tilausten määrästä ja viimeinen pylväs on keskiarvo koko vuoden aikana. Vuonna 2015 tallennettiin keskimäärin xxxxx tilausta päivää kohden ja vuonna 2016 tilauksia on tähän mennessä tallennettu jo xxxxx kappaletta.

#### 4.2 Kuljetussuunnittelu

Kun tilaus on saapunut Moveren järjestelmään, varsinainen kuljetussuunnitteluprosessi alkaa. Moveren kuljetussuunnittelijat käyttävät Moveren omaa räätälöityä kuljetusjärjestelmää Mokuu, jossa asiakkaiden tilaukset ja käytettävissä olevat kuljetusresurssit eli yhdistelmäajoneuvot yhdistetään kuormiksi. Jokaisella kuljetussuunnittelijalla on määritelty oma vastuualue, asiakaskunta, sekä käytössä olevat resurssit.

Kuljetussuunnittelutehtävät jaetaan useimmiten joko maantieteellisesti, lähettävän asiakaspisteen tai kuljetuksissa käytettävän kalustotyypin mukaan. Esimerkiksi rakennusteollisuuden kuljetukset on elementtikuljetuksia lukuunottamatta yhdistetty neljän kuljetussuunnittelijan tiimille pääosin samankaltaisen kalustotarpeen vuoksi.

#### 4.3 Laskutus- ja tilitystoiminnot

Tilauksen toimituksen jälkeen alihankkijat lähettävät rahtikirjat Moverelle tilitystä varten. EDI- asiakkaiden osalta rahtikirjat siirtyvät usein sähköisesti, jolloin paperista kirjaa ei välttämättä tarvita. Movere suosii autoilijoiden maksuissa tilitysmallia, jolloin autoilijat saavat rahdit ennalta määritetyn aikataulun mukaan. Joidenkin kuljetusten (esim. ulkomaan kuljetuksissa käytettävät ulkomaiset yritykset) kohdalla autoilijat voivat

laskuttaa rahat, mutta tämä vaatii taloushallinnolta enemmän käsityötä ja tuottaa Moverelle sitä kautta ylimääräisiä kustannuksia.

#### 4.4 Tukitoimintojen kustannusmäärittely

Sisäisen kustannuslaskennan yhteydessä Moveren taloushallinto on määrittänyt keskimääräiset yksikkökulut tilaus- toimitusprosessin eri osaluueille. Kulut on laskettu tilausmäärien, henkilökulujen ja kunkin tehtävän suorituksen keskimääräisen keston perusteella.

Tilauksen vastaanotto on työn rutiinin omaksumisen jälkeen melko mekaanista työtä. Yhden tilauksen keskimääräinen tallennuskustannus on keskimäärin xxxxx. Tähän päästään tekemällä usein toistuvilla vakiotilauksille kattava pohjatilauus, johon tehdään vain tarvittavat muutokset.

Rahtikirjatallennuksen kustannus on arvioitu vastaavin kriteerein keskimäärin xxxxx arvoiseksi yhtä rahtikirjaa kohden. Suurin osa Moveren talousosaston henkilöstön tekemästä työstä on rahtikirjatallennusta.

Moveren kuljetusten myyntikate on keskimäärin xxxxx prosenttia. Katteen tarvittava taso vaihtelee voimakkaasti asiakkaiden välillä ja joskus saman asiakkaan eri kuljetusten sisällä.

Esimerkkinä voidaan käyttää xxxxx. Suunnittelijan ei tarvitse löytää jatkolastauspaikkaa kuormien jälkeen, sillä auto palaa takaisin lastauspaikalle hakemaan seuraavaa kuormaa.

Toinen esimerkki voisi olla rakennustarvikekuorma, joka voi sisältää useita tilauksia, auto voi joutua lastaamaan kahdesta lähtöpisteestä ja kuorma voi suuntautua 500 km päähän. Tämä kuorma täytyy ensin kasata tilauksista, lastaus pitää aikatauluttaa asiakkaan toiveen mukaan ja lisäksi autolle tehdä jatkosuunnitelma kuorman purkamisen jälkeen.

Nämä kaksi esimerkkiä kuormittavat kuljetussuunnittelua täysin eri tavalla.

Tehtävän vaativuus tulisi huomioida myös hinnoittelussa.



## 5 UUDEN PIENASIAKASSTRATEGIAN MÄÄRITTELY

### 5.1 Uuden strategian tavoitteet

Myynnille on muodostunut kokemuksen myötä tietty katetavoitetaso, jonka perusteella asiakkaiden tarjoukset hinnoitellaan. Toteutuneesta xxxxx prosentin myyntikatteesta on vuosien varrella tullut hyväksyty vakiio, jota useimmiten tavoitellaan. Jos asiakkaan ja yrityksen välille ei voida yhteisen liikevaihdon perusteella rakentaa EDI- järjestelmää, eikä asiakas pysty tai halua hyödyntää Konttoria, edellä mainittu katetaso ei ole riittävä.

Uuden strategian tavoitteena on ottaa hallinnon ja tuotannon kustannukset enenevässä määrin huomioon uusia asiakassopimuksia hinnoitellessa. Yksi vaihtoehto tähän olisi määrittää pienemmän liikevaihdon asiakkaille omat lisänsä, jotka lisätään normaalin rahtihinnoittelun päälle. Lisien tulee perustua todellisiin kustannuksiin, jolloin toiminnasta tulee kannattavaa myös pienemmän liikevaihdon asiakkaiden osalta. Tämä mahdollistaa myös neuvottelut asiakkaan kanssa kuluista, ja asiakas pääsee vaikuttamaan itse hinnastoon esim. tekemällä kuljetustilaukset itse Konttoriin.

### 5.2 Pohdintaa pilottialueesta ja asiakasryhmistä

Pilottialueen määrittämisessä ratkaisevia tekijöitä ovat vastavirtojen tarve, suuri kuljetusvolyymi alueelle ja mahdollisuus löytää uusia asiakkaita alueelta. Kotimaan kuivarahtiasiakkaat ovat yrityksen isoin asiakasryhmä, joten se olisi luonnollisin valinta pilottiin. Avolava- ja kapelliyhdistelmät ovat myös yrityksen yleisin kalustotyyppi, joten sille sopiva asiakaskunta on myös paras valinta alkuun.

Historiallisesti xxxxx kuljetetaan enemmän tavaraa kuin sieltä mitä sieltä tuodaan muualle Suomeen. Sinne viedään sekä maatalouden että

rakennusteollisuuden tuotteita pääosin xxxxx. Näissä tuotevirroissa käytetään pääosin avolava-, kapelli- ja nosturiyhdistelmiä, joilla myös pääosa yrityksen muusta volyyymistä kuljetetaan.

Kyseiseltä alueelta löytyy ainakin xxxxx, jonka kuljetuksia voitaisiin tarjota tällä kalustolla, pois lukien avolavayhdistelmät.

### 5.3 Pilotin rahtihinnaston muodostaminen

Jotta uusi hinnasto ja strategia on helposti sovellettavissa usealle eri asiakastyypille, on myös hinnaston oltava mahdollisimman muunneltava eri tarkoituksiin. Kuljetusmatkaan ja rahdituspainoon perustuva hinnasto on useimmiten paras vaihtoehto ja sitä voi tarvittaessa täydentää erilaisilla lisillä ja kertoimilla.

Liitteestä 5 löytyvä rahtihinnasto pohjautuu xxxxx. Hinnasto soveltuu kaikenlaisten tuotteiden rahdittamiseen normaalilla täysperäkalustolla. Taulukossa on määritelty myös lisät xxxxx.

Rahtitaulukon sarakkeet ovat etäisyyksiä lähtöpisteestä päätepisteeseen ja rivit puolestaan kuormapainoja kilogrammoissa mitattuna. Jos asiakkaan tuotteet ovat kevyitä, kuormien lavametrit voidaan myös muuntaa kertoimella painokiloiksi. Yhden lavametrin rahdituspaino on useimmiten luvussa 2.3 käsitelty 1850 kg.

Hinnaston painokilot alkavat vasta arvosta xxxxx, josta muodostuu kilometrien perusteella asiakkaan minimissään maksaman rahdin arvo. Koska kyseessä on pienasiakkaiden hinnasto, useimmiten yksittäisiä vajaita kuormia ei voida yhdistää kokonaisiksi kuormiksi suurasiakkaiden tapaan. Suurimmilla asiakkailla tilausmäärät mahdollistavat tehokkaan yhdistelyn. Täytenä kuormana voidaan usein pitää kokonaiskuormapainoltaan yhteensä 38 000 kg tai suurempia kuormia.

Otetaan seuraavanlainen esimerkki: asiakas tilaa kuljetuksen xxxxx, kuorma vie lavatilaan 10 lvm ja painaa 25 000 kg. Tällöin rahti lasketaan suoraan tuotteen reaalipainon perusteella, koska laskennallinen lavametripaino alittaa reaalipainon ( $10 * 1850 \text{ kg} = 18500 \text{ kg} < 25000 \text{ kg}$ ). Etäisyys xxxxx (Google Maps, 2016).

Kuorman perusrahdiksi muodostuu taulukosta laskettuna xxxxx. Tähän perusrahtiin lisätään polttoainelisä, joka sovitaan asiakkaan kanssa erikseen. Useimmiten polttoainelisan perustana käytetään Suomessa Tilastokeskuksen julkaisemaa kuorma- autoliikenteen kustannusindeksiä.

Kuorman kilometrihinnaksi saadaan xxxxx. Samalla periaatteella laskettuna 40 000 kg kuorman kilometrihinnaksi saadaan xxxxx, joka on jo huomattavasti paremmalla tasolla. Rahtihinnasto on laskettu siltä pohjalta, että painopiste asiakkaan tilauksissa on selkeästi kokonaisissa täysperävaunukuormissa ja vähemmistö vajaisissa kuormissa. Näin saadaan tasapainotettua kokonaishintataso suotuisasti.

Lisäkustannuksissa on myös erillinen rivi tilausten ja rahtikirjojen käsittelyn hinnoittelua varten. Tämä koostuu luvussa 2.5 esitellyistä sisäisistä kustannuksista ja niiden siirtämisestä asiakashinnoitteluun.

## 6 YHTEENVETO

Päämääränä työssä oli saada lisätyökaluja pienasiakasmyyntiin ja uuden strategian muodossa teroittaa sisäisten kulujen merkitystä asiakkaiden rahtihinnoittelussa. Yrityksen asiakaskunta on vuosien varrella laajentunut perustamisvuodesta lähtien yhä useampaan eri tuoteryhmään, joissa toimintatavat ovat erilaisia. Hinnoittelussa tulee tällöin ottaa huomioon yhä merkittävämmässä osin sekä kuljetussuunnittelutyön, että hallinnon kustannusrakenne.

Eri asiakkaiden kuljetustilaukset ovat nykyään hyvin erilaisia keskenään ja vaativat eri määrän resursseja. Tämä johtuu paitsi erilaisista kuljetettavista tuotteista, myös asiakkaiden toisistaan eroavista toimintatavoista. Nämä asiat pitäisi ottaa huomioon jo hinnoittelussa mahdollisimman tarkasti.

Osatavoitteena oli uuden yleisrahtihinnaston luominen ja siinä onnistuttiin. Todellinen onnistuminen kuitenkin nähdään vasta, kun saadaan myyntikokemusta ja asiakaspalautetta hinnastosta. Hinnaston ideana on vähentää työpanosta suurta työmäärää vaativasta asiakaskohtaisesta hinnoittelusta ja saada siten lisää työaikaa suurasiakkaiden myyntiin.

Työ jatkuu ottamalla uusi hinnasto asiakaskäyttöön. Tavoitteena on etsiä uusia pienasiakkaita ja seurata millaista tulosta saadaan aikaan. Asiakkaita etsitään ensisijaisesti xxxxx, jotta saataisiin tasattua meno-paluuvirtoja. Muutkin maantieteelliset alueet ovat mahdollisia.

Käyttökatteiden seuranta on jo aloitettu. Vanhojen asiakkaiden osalta tulokset ovat kohtuullisia suurimmalta osin, mutta joitakin poikkeuksia löytyy. Yrityksen vuonna 2016 aloittamat uusien asiakkuuksien tarkastelu voidaan aloittaa ensi vuonna. Tällöin saadaan poistettua ensimmäisen vuoden aloituskulut ja jatkuvan toiminnan tulos voidaan selvittää.

## LÄHTEET

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje, Lahden Ammattikorkeakoulu.

Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>

[www.movere.fi](http://www.movere.fi) 2016

[www.logistiikanmaailma.fi](http://www.logistiikanmaailma.fi), 2016

<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut>, 2016

<http://maps.google.fi>, 2016

Logistiikka PK- yrityksissä, Ritvanen, Koivisto, 2006

Kuljetustuotannon toimintolaskenta, Oksanen, 2004

## LIITTEET

1. Käsien tallennetut tilaukset 2015, Movere Oy, Tarja Aho-Silaste
2. Käsien tallennetut tilaukset 2016, Movere Oy, Tarja Aho-Silaste
3. Moveren tallentamat tilaukset 2015/2016, Movere Oy, Tarja Aho-Silaste
4. Moveren käsittelemät rahtikirjat 2015/2016, Movere Oy, Tarja Aho-Silaste
5. Pienasiakkaiden rahtitaulukko 1/3, Movere Oy, Jukka Hurme
6. Pienasiakkaiden rahtitaulukko 2/3, Movere Oy, Jukka Hurme
7. Pienasiakkaiden rahtitaulukko 3/3, Movere Oy, Jukka Hurme
8. Kuorma- autoliikenteen kustannusindeksi, täysperävaunuyhdistelmät 09/2016, Tilastokeskus, 2016

