

PIENTUOTTAJIEN B2B-LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMIS- MAHDOLLISUUDET HAJA-ASUTUSALUEILLA

LIKIRUOKA-HANKE, TYÖPAKETTI 4: TOIMINTA-ALUSTAN MAHDOLLISTAMAT KULTTUURI-
MUUTOKSET, ANSAINALOGIIKAT JA KILPAILUETU

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1 JOHDANTO	2
2 TOUTEUTUS	3
3 TAUSTAA	3
4 HANKEALUE	4
4.1 Hankealueen erityispiirteet ja haasteet	4
5 YRITYSASIAKAIDEN TARPEITA	4
5.1 Tuottajien ja tuotteiden löydettävyys	4
5.2 Tilaus-toimitusprosessin nykytila	5
5.3 Tilaus-toimitusprosessin vaatimukset	5
6 OSAPUOLET YHDISTÄVÄ KAUPANKÄYNNIN JÄRJESTELMÄ	7
6.1 Avoin kaupankäyntialusta	7
7 LOGISTIIKKA	8
7.1 Joukkoistetun logistiikan periaatteita ja haasteita	8
7.2 Logistiikan järjestelmät	10
7.3 Logistiikan hinnoittelu ja dynaaminen hinnoittelu	11
7.3.1 Dynaamisen hinnoittelun vaihtoehtoja	11
7.3.2 Dynaamisen hinnoittelun haasteet	12
7.4 Logistiikan osapuolet	13
8 KULTTUURIMUUTOS	14
8.1 Tarvittava muutos verkostomaiseen liiketoimintaan	14
9 EHDOTUS TOIMINTAMALLISTA	15
9.1 Kaupankäyntialusta	16
9.2 Logistiikkaratkaisu	16
9.3 Muut palvelut ja optiot palvelukokonaisuudessa	18
9.4 Toimintamalli kuvana	18
8.5 Saavutettavissa oleva kilpailuetu	20

1 JOHDANTO

”Pientuottajien B2B-liiketoiminnan kehittämismahdollisuudet haja-asutusalueilla -selvitys on osa Likiruoka-hanketta. Hankkeessa Lapin ja Keski-Pohjanmaan kunnat ovat yhdistäneet voimansa, jotta lähiruoan markkinat Suomessa kasvavat. Centrian koordinoiman hankkeen tavoitteena on auttaa erityisesti harvaanasuttujen alueiden elintarvikealan (lähiruoka) tuottajia kasvattamaan olemassa olevaa ja synnyttämään uutta taloudellisesti ja ekologisesti kestäväää liiketoimintaa.

Hankkeen tarkoituksena on elintarvikkeiden ostajien eli ravintoloiden, julkisten ruokapalveluiden ja yksityisten kuluttajien sekä niiden myyjien eli alku- ja elintarviketuottajien ja heidän tuotteidensa, sekä molempiin ryhmiin kuuluvien jatkojalostajien ja vähittäismyyjien kohtaamisen ja kaupankäynnin mahdollistaminen sekä kuljetusten vähähiilinen ja kustannustehokas optimointi harvaanasutulla alueella. Lue lisää: <https://net.centria.fi/hanke/likiruoka/>.”

Tämän selvityksen tavoitteena on tuoda esille toimintamalleja pientuottajien ja heidän potentiaalisten yritysasiakkaidensa tilaus-toimitusprosessin kehittämiseksi. Aihepiiri on kokonaisuudessaan erittäin laaja, joten selvityksessä keskitytään alla lueteltuihin toimintoihin ja toimintamalleihin. Selvityksessä ei oteta kantaa esim. tuotteisiin, tuoteryhmiin tai tuotekehitykseen, vaan painopisteinä selvityksessä ovat:

- B2B-liiketoiminnan keskeiset vaatimukset asiakasnäkökulmasta
- Likiruoka-hankkeen toiminta-alueen erityispiirteet ja haasteet
- Kaupankäyntialusta pientuottajien ja yritysasiakkaiden väliseen kaupankäyntiin
- Joukkoistetun logistiikan mahdollisuudet
- Tarvittava toiminta- ja kulttuurimuutos toiminnan kehittämiseksi
- Ehdotus toimintamallista
- Saavutettavissa oleva kilpailuetu ja uuden toimintamallin hyödyt

Selvityksen on toteuttanut LogApp Oy 30.3.2023 – 30.4.2023.

2 TOUTEUTUS

Selvityshanke on toteutettu hyödyntäen aihepiirissä tehtyjä aiempien selvitysten tuloksia, lukuisia keskusteluita pientuottajien ja yritysasiakkaiden kanssa, hyödyntäen ajantasaista tietoa Suomen elintarvikelogistiikan tilasta ja mahdollisuuksista sekä nykyaikaisen sähköisen B2B-kaupankäynnin vaatimuksista. Selvityksen tekijällä on pitkä kokemus elintarvikealasta alkutuotannosta jalostukseen, sisälogistiikkaan, kuljetuksiin (B2B, B2C), tietojärjestelmiin, integraatioihin ja sähköisiin palveluihin.

Selvityksessä nostetaan esiin käytännönläheisesti toimintaympäristön ja toiminnan kehittämisen tarpeita ja haasteita sekä mahdollisia vaihtoehtoja näiden kehittämiseksi ja uusien toimintamallien käyttöön ottamiseksi. Lopuksi esitetään mahdollinen ratkaisuehdotus, jossa kuvataan keskeiset tarvittavat osapuolet ja näiden roolit uudessa toimintamallissa.

3 TAUSTAA

Suomessa on suurten ja tunnettujen elintarvikeyritysten lisäksi suuri määrä pientuottajia, joilla on erittäin potentiaalisia tuotteita laajaankin käyttöön ja siten merkittäviä kasvumahdollisuuksia. Lähiruoka ja pientuottajat ovat arvostettuja ja tärkeitä pidettyjä toimijoita, joiden tuotteita haluttaisiin hyödyntää merkittävästi nykyistä enemmän. Myös Suomen elintarvikeomavaraisuuden ja huoltovarmuuden kannalta on erittäin tärkeää, että myös pientuottajasegmentti kasvaa ja kehittyy.

Pientuottajien toiminnan läpinäkyvyys, jäljitettävyyys, vastuullisuus ja ympäristöystävällisyys ovat myös arvostettuja tekijöitä yhteistyössä.

Merkittäviä haasteita pientuottajien kehittymiseksi ja kasvamiseksi ovat usein esim. puutteet resursseissa (henkilöresurssit ja investointikyky), B2B-liiketoiminnan vaatimusten täyttämässä ja järjestelmäosaamisessa. Lisäksi laadukkaiden ja kustannustehokkaiden

logististen ratkaisujen löytäminen ja hankkiminen on usein erittäin haastavaa ja jopa mahdotonta yksittäisille pientuottajille. Selvitys pyrkii tuomaan esille tarpeiden kautta ratkaisuja ja mahdollisuuksia näihin haasteisiin vastaamiseksi.

4 HANKEALUE

4.1 Hankealueen erityispiirteet ja haasteet

Likiruoka-hankkeen alueena on Keski-Pohjanmaa ja Lappi. Selvityksessä keskitytään erityisesti harvaan asuttuihin alueisiin, koska erityisesti näillä alueilla mm. logistiset haasteet ovat suuremmat, kun taas kasvukeskuksissa esim. kuljetusten kustannustehokas toteuttaminen on huomattavasti helpompaa.

Erityisesti pienten tuottajien kohdalla puhutaan yleensä ohuista tavaravirroista. Kun tähän yhdistetään pitkät etäisyydet, toiminnasta on erittäin vaikeaa saada kannattavaa ja potentiaalinenkin kasvu tyrehtyy helposti tähän ongelmaan. Kun tarpeisiin lisätään lämpötilasäätelyä vaativat ja lyhyen säilyvyyden tuoteryhmät, haasteet lisääntyvät entisestään.

5 YRITYSASIAKAIDEN TARPEITA

5.1 Tuottajien ja tuotteiden löydettävyys

Yritysassiakkaat haluaisivat selvitysten mukaan hyödyntää nykyistä selvästi enemmän lähiruokaa, lähiraaka-aineita ja pientuottajien tuotteita. Keskeinen haaste yhteistyön aloittamiseksi on usein jo tuottajien ja tuotteiden löydettävyys. Tuottajilla voi olla omia verkkosivuja ja verkkokauppoja ja joidenkin tuottajien ja tuotteiden tietoja löytyy vain sosi-

aalisesta mediasta, esim. Facebookin REKO-ryhmistä. Erityisesti pienten tuottajien kyseessä ollessa yritysasiakkaiden kannalta olisi hyvä, jos tuottajia olisi tavoitettavissa mahdollisimman paljon yhdestä kanavasta.

5.2 Tilaus-toimitusprosessin nykytila

Yritysasiakkaiden toiminta on pääsääntöisesti erittäin systemaattista ja tietojärjestelmiin pohjautuvaa. Yritysasiakkaiden kannalta ihanteellista olisi, että kukin tuottaja olisi järjestelmänsä kautta integroituna asiakkaisiinsa. Pientuottajien tapauksessa järjestelmät ovat usein varsin alkeelliset tai niitä ei ole ollenkaan, joten integroitumismahdollisuudet ovat pääsääntöisesti heikot.

Yritysasiakkaat tilaavat pientuottajien tuotteita yleensä sähköpostilla, soittamalla, tekstiviestillä tai muulla viestintävälineellä. Nämä menetelmät ovat hitaita, työläitä ja epävarmoja kaikkien osapuolten kannalta ja poikkeavat asiakkaiden tavoitetoimintamallista.

Selvityksessä esitetään osapuolet yhdistävä kaupankäyntialusta, joka mahdollistaa asiakaille koko tilaus-toimitusprosessin sähköistämisen. Alustaa/palvelua käyttämällä myös tuottajien toimintaa saadaan digitalisoitua.

5.3 Tilaus-toimitusprosessin vaatimukset

B2B-liiketoiminnan vaatimuksia elintarvikkeiden tilaus-toimitusprosessissa:

- Tilaus-toimitusrytmi on lähes aina hyvin tiukka ja aikataulutettu, useimmiten 48 h, eli toimitus tulee tehdä viimeistään 48 h kuluttua tilauksesta. Käytännössä aika on yleensä lyhyempi, eli esim. tänään klo 16 mennessä tilatut tuotteet tulee toimittaa asiakkaalle ylihuomenna aamuyöllä tai aamulla. Tämä rytmi (asiakastarve) on nopeutumassa ja tulevaisuudessa lisääntyy 24 h ja jopa muutaman tunnin tilaus-toimitusrytmi. Jos myyjän ja asiakkaan välillä on sovittuna esim. 48 h to-to, toimitus tulee suorittaa sovittuna ajankohtana, vaikka esim. joukkoistaminen voisi joissain tilanteissa mahdollistaa nopeammankin toimituksen. Esimerkiksi Food

Service -asiakkaan tulee saada toimitukset juuri oikeaan aikaan (esim. ruokalistalla tarvittavat raaka-aineet). Asiakkaat eivät halua tai välttämättä edes voi varastoida tuotteita enempää kuin lyhyellä aikavälillä tarvitaan.

- Kuljetusketjuun liittyy lähes aina useampia osapuolia. Kuljetus ei yleensä mene myyjältä suoraan asiakkaalle, vaan voi koostua ns. runkokuljetuksesta (lähtöpai-kasta jakeluterminaaliiin) ja jakelusta (jakeluterminaalista asiakkaalle). Myös jakeluterminaalien toiminta on tarkkaan aikataulutettu, joten myös siirtokuljetuk-silla on tarkka ja useimmiten tiukka aikataulu, jolloin toimitusten pitää saapua terminaaliin. Jakeluterminaaleissa terminaalityötä tehdään tyypillisesti ilta- ja yö-aikaan. Mikäli runkokuljetus esim. myöhästyy terminaalikäsittelystä ja siten jake-lusta, toimitus siirtyy lähtökohtaisesti ainakin vuorokaudella eteenpäin, asiakkaan seuraavaan toimituspäivään.
- Elintarvikkeiden osalta on huomioitava myös lämpötilasäätelyä vaativat tuotteet. Tuotteiden laatu ja tuoteturvallisuus tulee voida varmistaa koko ketjun ja jokaisen osapuolen toimesta. Lämpötilasäätelyä vaativissa kuljetuksissa on oltava tallenta-vat lämpötilanseurantalaitteet ja eri lämpötilaluokkiin hyväksytyt kuljetuskalusto.
- Joillain tuoteryhmillä (esim. tuore kala) on erittäin lyhyt säilyvyysaika. Myyjän ja asiakkaan on voitava olla varma, että toimitus lähtee ja menee perille sovitulla rytmillä, vaadituissa olosuhteissa.
- Elintarvikelogistiikassa volyymivaihtelu on suurta, erityisesti sesonkien kuten pääsiäinen, vappu, juhannus ja joulukuukaudet aikana. Volyymivaihtelua on myös viikon-päivittäin. Pientuottajien tapauksessa toimituksia asiakkaille ei todennäköisesti ole joka päivä ja tämä lisää volyymivaihtelua. Logistiikkaratkaisun tulee voida skaalautua kulloiseenkin tarpeeseen.

Erityisesti selvityksen kohderyhmään kuuluvien Food Service -asiakkaiden kannalta on erittäin tärkeää, että sovitut tuotteet on saatavilla ja niiden tilaus-toimitusrytmi toimii luotettavasti ja sovitulla tavalla. Esim. ruokalistalla tarvittavia raaka-aineita on saatava sovitusti ja oikea-aikaisesti. Vastaava tarve luotettavasta tilaus-toimitusrytmistä on toki myös vähittäiskauppa-asiakkailla.

Yritysassiakkaiden kannalta myös toimitusten osalta on tehokkainta, jos eri tuottajien (myyjien) toimitukset tulevat mahdollisimman yhdistetyissä kuormissa, eikä niin, että jo-

kainen tuottaja toimittaa tuotteensa itse. Keskitetyillä toimituksilla usein myös toimitusten laatu ja tuotteiden laadun säilyminen on luotettavampaa erityisesti lämpötilasäätelyä vaativien tuotteiden osalta. Lisäksi toimitusten ympäristöystävällisyys paranee yhdistettyjen kuljetusten myötä.

6 OSAPUOLET YHDISTÄVÄ KAUPANKÄYNNIN JÄRJESTELMÄ

6.1 Avoin kaupankäyntialusta

Kuten edellä todettu, pientuottajia ei yleensä ole mahdollista integroida asiakkaiden järjestelmiin, mutta kaupankäynnin tehostamiseksi ja digitalisoimiseksi olisi tärkeää löytää osapuolille sopiva ratkaisu.

Tuottajien omat verkkokaupat eivät ole ratkaisu ongelmaan, koska asiakkaat eivät halua käyttää lukuisia eri tilausjärjestelmiä, eikä useiden erillisten verkkokauppojen käyttäminen tehosta heidän toimintaansa – paremminkin päinvastoin.

Ratkaisu ongelmaan on osapuolet yhdistävä avoin kaupankäyntialusta, jossa tuottajat ja asiakkaat voivat käydä kauppaa. Käytännössä kyseessä on kauppapaikka / verkkopalvelu, jossa kukin tuottaja voi hallinnoida omaa brändiään, tuotteitaan, hintojaan, toimitusalueitaan, jne. Asiakkaat voivat tilata yhdestä palvelusta kerralla useiden tuottajien tuotteita, jolloin myös asiakkaiden kannalta toiminta tehostuu merkittävästi.

Skaalautuva alusta ja toimintamalli mahdollistaa perinteisiin verkkokauppoihin verrattuna erityisesti sen, että tuottajia voi olla vaikka satoja yhdessä palvelussa. Tällöin yhdessä palvelussa voi olla tarjolla tuhansia tuotteita. Asiakkaan kannalta merkittävä etu on jo se, että saa kerralla tilattua tuotteita muutamalta tuottajalta, puhumattakaan siitä, että yhdestä palvelusta on mahdollista tilata esim. kymmenen tai kymmenien tuottajien tuotteet kerralla.

Manuaalisestakin ylläpitomallista (tuotteet ym.) ja tilaamisesta on jo merkittävää hyötyä osapuolille. Palvelun avulla toiminta saadaan digitalisoitua, kaikki tiedot ovat sähköisiä,

määrämuotoisia ja sama reaaliaikainen tieto osapuolten käytettävissä. Tässä on merkittävä ero verrattuna perinteiseen manuaaliseen toimintamalliin, jossa tietoja on eri muodoissa, eri välineissä ja tietoja siirretään ja tallennetaan paikasta toiseen moneen kertaan eri osapuolten toimesta. Perinteisellä mallilla toimittaessa tietoja helposti vääristyy, jää puuttumaan tai katoaa jopa kokonaan, jolloin toiminta on epävarmaa ja aiheuttaa myös ylimääräistä selvittelyä ja hyvityksiä ym.

Palvelualustaa on mahdollista myös kehittää esim. integraatioiden osalta, jolloin tietoja voidaan siirtää sähköisesti tarvittavien osapuolten järjestelmien ja alustan välillä. Esim. tuotetiedot, tilausintegraatiot tai tehdyistä tilauksista kuljetustilaukset logistiikkakumppaneille, sähköinen laskutus, jne.

Koko tilaus-toimitusprosessin kehittämiseksi kaupankäyntialustan tulee olla osa palvelukokonaisuutta, johon kuuluu myös tarvittavat logistiikkaratkaisut, palvelukokonaisuuden asiakaspalvelu, tukitoiminnot, ylläpito ja palvelun markkinointi.

7 LOGISTIikka

7.1 Joukkoistetun logistiikan periaatteita ja haasteita

Amerikkalainen Jeff Howe esitteli joukkoistaminen (engl. crowdsourcing) sanan vuonna 2006. Toimintamallina joukkoistamista on käytetty jo paljon aiemminkin. Joukkoistamisen periaatteena on, että ongelma tai tehtävä annetaan hoidettavaksi ennalta määrittelömättömälle joukolle.

Joukkoistamisella tarkoitetaan logistiikassa käytännössä toimintamallia, jossa kuljetusta ei tilata suoraan tietyltä kuljetusliikkeeltä tai kuljettajalta, vaan kuljetustilaus tehdään esim. avoimeen järjestelmään, josta kuka tahansa – tai joku rajatusta joukosta – voi ottaa tilauksen hoitaakseen. Joukkoistamisessa kuljettajan valinta voi tapahtua esim. seuraavilla tavoilla:

- Nopeimmin tilauksen valinnut kuljettaja saa tilauksen ajettavakseen

- Reittiin sovitus, eli kuljettajan suunnittelema / tuleva / ajossa oleva reitti on tiedossa ja siihen voidaan sovittaa ja lisätä kuljetustilauksia esim. sovittujen reitti-poikkeamien puitteissa (etäisyys tai kesto)
- Käänteinen huutokauppa, jossa halvimman hinnan tarjonnut kuljettaja saa tilauksen ajettavakseen

Lähtökohtaisesti joukkoistetussa logistiikassa kuljettajat voivat itse hyvin vapaasti valita missä ja milloin tekevät kuljetussuoritteita. Kuljettajilla ei ole yleensä kovin sitovia veloitteita tai sopimusta myyjän tai asiakkaan kanssa esim. siitä, että tiettyinä päivinä ja ajankohtina ajetaan tiettyjä kuljetuksia. Yleensä kuljettajat eivät myöskään ole logistiikan ammattilaisia, joka aiheuttaa enemmän riskejä yritysten välisessä logistiikassa, erityisesti elintarvikkeiden osalta. Toisaalta logistiikan joukkoistaminen on joustava ja parhaimmillaan nopea ja kustannustehokas tapa hoitaa kuljetuksia. Parhaiten sen etuja on mahdollista saavuttaa kasvukeskuksissa, joissa kuljetustapahtumia on paljon ja etäisyydet lyhyitä.

Mitä jos kukaan ei otakaan tilausta ajaakseen? Erityisesti harvaan asutuilla alueilla myös kuljetuspalveluiden tarjonta on vähäisempää kuin kasvukeskuksissa. Myös avoimen joukkoistetun logistiikan mahdollisuudet heikkenevät olennaisesti harvaan asutuilla alueilla, pitkien välimatkojen ja pienten volyymien vuoksi. Huomioiden toiminnan vaatimukset ja selvityksen toiminta-alue, kuljetuspalveluiden tarjonta voi olla hyvinkin suppeaa. Lisäksi mikäli reittejä ei ole sovittu ja aikataulutettu kuljetusliikkeille, vaarana on kuljetusten osaoptimointi kuljetusliikkeiden ja/tai kuljettajien toimesta, jolloin parhaille kuljetuksille ja kuljetusväleille on tarjontaa, mutta pienille toimituksille ja pitkille kuljetusväleille tarjontaa ei olekaan.

Parhaimmillaan joukkoistettu logistiikka voi parantaa myös kuljetusten ympäristöystävällisyyttä ja vähentää päästöjä, mutta toisaalta on riski, että ohjaamattomana joukkoistetussa logistiikassa käykin päinvastoin. Perinteisessä logistiikassa kuljetusliikkeet suunnittelevat reitit tarkasti ja kuormiin yhdistetään mahdollisimman paljon tilauksia. Avoimessa joukkoistamisessa kuljettajat voivat pahimmillaan ajaa ristiin rastiin pieniä yksittäisiä toimituksia huomattavasti suuremmalla ajoneuvomäärällä.

Joukkoistettu logistiikka ei välttämättä sovellu yhtä hyvin eri markkinasegmenteille: B2B (yritykseltä yritykselle), B2C (yritykseltä kuluttajalle), C2C (kuluttajalta kuluttajalle). Parhaiten joukkoistaminen soveltuu B2C ja C2C -markkinasegmenteille ja huonoimmin

B2B-toimintaan. B2B-liiketoiminnassa ja erityisesti elintarvikkeiden tilaus-toimitusprosessissa avoin joukkoistaminen on kuitenkin riski, eikä välttämättä mahdollista esim. kapaleessa 5.3 kuvattujen vaatimusten vuoksi. Toki soveltuvuus sekä mahdolliset hyödyt ja haitat riippuvat joukkoistamisen tarkemmasta toteutusmallista.

Tässä selvityksessä kuljettajien/kuljetusliikkeiden joukko rajataan yrityksiin.

7.2 Logistiikan järjestelmät

Tänä päivänä useimmilla kuljetusliikkeellä on jo omat järjestelmänsä kuljetustilausten käsittelyyn, hinnoitteluun, kuormien suunnitteluun, jne. ja usein myös ajoneuvojärjestelmä kuljetustoimeksiantojen käsittelyyn ja toteumien reaaliaikaiseen kirjaamiseen. Jo nyt moni kuljetusliike on siinä tilanteessa, että ajoneuvoissa voi olla useampiakin laitteita tai eri sovelluksia esim. eri asiakkaiden kuljetustilausten käsittelyyn. Kuljetusliikkeet eivät halua käyttöönsä enempää järjestelmiä, vaan kuljetustilaukset tulisi saada lähetettyä heille sähköisesti kuljetustilauksanomilla. Ihannetilanteessa myös kuljetuksen tilaaja saa kuljetuksen statuksen ja toteumatiedot (toteutuneet ajat, määrät, jne.) paluusanomilla.

B2B-logistiikassa kuljetuksen reaaliaikainen seuranta ei ole asiakkaille niin merkittävässä roolissa kuin se voi olla esim. B2C-logistiikassa – esim. ateriakuljetukset ym. B2B-logistiikassa toimitusten avisointi voi tuoda lisäarvoa joillekin asiakkaille tai asiakasryhmille, mutta lähtökohtaisesti B2B-asiakkaille on tärkeintä voida luottaa sovittuun tilaus-toimitusrytmiin, toimitusaikaikkunaan ja tuotteiden saatavuuteen.

Logistiikan joukkoistamisessa tai ohjaamisessa tarvitaan joka tapauksessa järjestelmä. Toimintamallista riippuen järjestelmä voi olla joko osa kaupankäyntialustaa, tai erillinen logistiikan järjestelmä, johon kuljetustilaukset siirretään esim. integraation avulla kaupankäyntialustasta. Joukkoistamisessa järjestelmään voisi tuoda myös kuljetusliikkeiden / kuljettajien suunnittelemat tai sovitut ja tulevat reitit, jolloin kuljetuksia voidaan tilata tarkemmin suoraan reiteille, verrattuna täysin avoimeen logistiikan joukkoistamiseen. Myös ajoneuvojen reaaliaikaiset sijainnit järjestelmässä mahdollistaisivat kuljetustilausten ja kuljetuskapasiteetin kohtauttamista.

7.3 Logistiikan hinnoittelu ja dynaaminen hinnoittelu

Tässä kappaleessa rajataan logistiikka vain kuljetuksiin, vaikka logistiikkaa on myös sisälogistiikkaa niin lähettäjällä kuin asiakkaallakin.

Yleisesti elintarvikekuljetusten hinnoittelussa kustannus muodostuu esim. seuraavasti:

- Runkokuljetus jakeluterminaaleihin (pidemmät kuljetukset)
 - o €/ltk, €/lava, €/lavapaikka, €/lavametri, €/m³, tms.
 - o Polttoainelisä
- Jakelukuljetukset asiakkaille
 - o €/ltk, €/kg, tms.
 - o Toimitusmaksu €/kpl
 - o Polttoainelisä
 - o Joissain tapauksissa terminaalityö €/kg, €/ltk, tms.
- Muut mahdolliset kustannukset esim. poikkeustilanteissa
 - o Pikakuljetuslisä €/kpl
 - o Erilliskuljetus €/kpl, €/h tai €/km

7.3.1 Dynaamisen hinnoittelun vaihtoehtoja

- Kohdassa 7.3 esitetty yleinen hinnoittelumalli on osaltaan dynaaminen, koska yleisesti käytetty kuukausittain vaihtuva polttoainelisä tekee todellisesta kustannuksesta muuttuvan. Polttoaineen hinta elää jatkuvasti ja se on kuljetusliikelle merkittävä kustannustekijä. Siksi kuljetusten hinnoittelussa käytetään yleisesti polttoainelisää, joka perustuu Tilastokeskuksen kustannusindeksiin ja muuttuu kuukausittain polttoaineen hintakehityksen mukaan. Tämä hinnoittelumalli on sikäli hyvä, että se vähentää olennaisesti kuljetusten uudelleen hinnoittelun ja sopimus-/hinnastopäivitysten tarvetta.

- Kohdassa 7.1 esitetty käänteinen huutokauppa, jossa alimman tarjouksen tehnyt kuljettaja / kuljetusliike saa tilauksen ajaakseen. Tässä mallissa kuljetuksella tulisi olla lähtöhinta, joka on maksimihinta ja tarjoukset laskevat lähtöhinnasta alaspäin. Tällöin kuljetuksen maksaja tietää aina mitä kuljetus enintään maksaa.
- Kuljetuskustannusten jakaminen. Esim. kiinteää kuljetuskustannusta ei voida jakaa suoraan kahden tuottajan kesken, vaikka heidän toimituksensa saataisiin samaan kuljetukseen paikasta A paikkaan B. Tämä ei toisi kuljetusliikkeelle mitään lisäarvoa toisen tuottajan tuotteista, tuotteiden noudosta, työstä ja kuormatilan käytöstä, lisääntyvästä polttoaineen kulutuksesta ja siitä, että kuljetuskapasiteettia on vähemmän myytävissä muihin kuljetuksiin. Sen sijaan osa kuljetuskustannuksesta, esim. toimitusmaksu, on tietyissä olosuhteissa mahdollista jakaa. Tällöin kuljetusliike saa muut mahdolliset kustannukset volyymin mukaan, mutta osa kuljetuskustannuksesta jaetaan maksajien kesken.
- Porrastettu hinnoittelu kuljetettavan määrän mukaan. Tämä on yleisesti käytetty tapa, jossa esim. lavapaikka maksaa X € ja kaksi lavapaikkaa maksaa $2 * 0,95 * X$ €, 5 lavapaikkaa $5 * 0,8 * X$ €, jne.

Näiden vaihtoehtojen soveltuvuus on arvioitava tarkemmin kuljetustarpeen, osapuolten ja toimintaympäristön mukaan.

7.3.2 Dynaamisen hinnoittelun haasteet

Säännönmukainen dynaaminen hinnoittelu, kuten kuukausittain vaihtuva ja maksajille etukäteen ilmoitettava polttoainelisiä tai volyymin mukaan porrastettu kustannus ovat yleisesti käytettyä ja myös maksajien kannalta hyväksytyjä ratkaisuja niiden ennakoitavuuden vuoksi. Käänteinen huutokauppa tai muut mahdolliset osin arvaamattomiin muuttujiin perustuvat hinnoittelut ovat maksajille haasteellisia, koska todellista kuljetuskustannusta ei voi kovin tarkasti ennakoida. Toki sovittua hintaa edullisempi toteuma on positiivinen asia. Tuotteiden hinnoittelussa täytyy kuitenkin varautua aina korkeimman mahdollisen kustannuksen mukaan, mikäli kustannusmuuttuja on hyvin epävarma.

Kuljetuskustannuksen osittainenkin jakaminen (esim. toimitusmaksun jakaminen toteutuneiden osapuolten mukaan) on parhaimmillaan hyvä ratkaisu. Tämäkin voi silti osoittautua käytännössä jonkin verran haastavaksi, erityisesti pitkällä aikavälillä markkinatilanteen muuttuessa. Esimerkiksi jos toimitusmaksun osuus on kuljetuksen kokonaiskustannuksesta 50 % ja tämä jaetaan lähtökohtaisesti vaikkapa kahden tuottajan kesken, asetelma ja kustannus muuttuu merkittävästi, jos toinen tuottajista menettää asiakkuuden, toisen toimitukset jostain syystä vähenevät merkittävästi, tai toinen käyttääkin syystä tai toisesta jotain muuta kuljetusratkaisua. Tällöin toinen tuottaja aiheuttaa toiselle tuottajalle korkeammat kuljetuskustannukset omalla toiminnallaan. Toisen tuottajan kannalta tilanne on hallitsematon ja arvaamaton.

Dynaaminen logistiikan hinnoittelu on hyvä silloin, kun saavutettavissa on oletusarvoista ja tuotteiden hinnoittelussa käytettyä tasoa alempi kuljetuskustannus. Dynaaminen hinnoittelu voi olla käytettävästä mekanismista riippuen myös jonkinasteinen riski.

7.4 Logistiikan osapuolet

Miten logistiikka saadaan toimimaan luotettavasti ja kustannustehokkaasti? Miten ja kenen logistiikkaa tulee ohjata?

Kuten edellä todettu, logistiikan avoin joukkoistaminen ei markkinasegmentin vaatimusten ja toiminta-alueen vuoksi sovellu suoraan ainoaksi toimintamalliksi. Myöskään yhden isonkaan kuljetusliikkeen palvelut eivät todennäköisesti riitä kattamaan kaikkia tarpeita parhaalla mahdollisella tavalla. Kuljetusliikkeillä on yleensä omat vahvuutensa ja vahvimmat alueensa. Paras ratkaisu on rakentaa liiketoimintaverkosto, johon kuuluu tarvittava määrä toimintaan parhaiten soveltuvia osapuolia. Verkostossa tarvitaan kuljetusliikkeitä eri kokoluokissa ja maantieteellisesti eri alueilta.

Kuljetettavan volyymin pienuuden ja volyymiepävarmuuden vuoksi toimitukset on parasta voida liittää suurempien volyymien yhteyteen ja/tai olemassa oleviin kuljetusreitteihin mahdollisuuksien mukaan. Verkostossa olisi hyvä olla pieniäkin toimijoita, jotka voivat esim. kerätä pientuottajien lähteviä toimituksia alueterminaaleihin tms. pudotuspisteisiin, joista toimitukset voidaan liittää jatkokuljetuksiin. Vaikka kuljetusketju koostuisi

useammastakin osasta, se mahdollistaa kuitenkin volyymien yhdistämisen ja siten kustannustehokkaamman ratkaisun kuin se, että kukin tuottaja kuljettaa tuotteensa itse alusta loppuun.

Logistiikkaverkoston ohjaamisessa tarvitaan yhteistyötä asiakkaiden ja kuljetusliikkeiden välillä parhaan mahdollisen toimintamallin toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Laajassa eri kokoisten toimijoiden verkostossa osapuolten välillä syntyy helposti epätasapainoa ja vaarana on esim. kuljetusten osaoptimointi.

Kokonaisuuden ohjauksessa paras vaihtoehto voisi olla 3PL (Third Party Logistics) -osapuoli. Tämä ei siis ole mukana oleva kuljetusliike, tuottaja tai asiakas, vaan kolmas osapuoli, joka suunnittelee, ohjaa ja kehittää verkoston toimintaa yhteistyössä kaikkien osapuolten kanssa. 3PL-osapuoli voi toimia verkostossa useilla eri tasoilla ja tavoilla tarpeesta ja sovitusta toimintamallista riippuen, esim.:

- Vastaa kuljetuksista ja kehittää kuljetusverkoston toimintaa ja yhteistyötä
- Hallinnoi ja kehittää toiminnassa tarvittavia logistiikan järjestelmiä
- Tuottaa verkoston avulla myös muita logistiikkapalveluita, kuten esim. varastointi, lähettämö- tai terminaalitoiminta.
 - o Esim. tuottajien on mahdollista ulkoistaa omia toimintojaan 3PL-osapuolelle, joka tuottaa ko. palvelut joko itse, tai käyttää kumppaniverkostoaan.
- Kehittää verkoston toimintaa yhteistyössä tuottajien ja asiakkaiden kanssa
- Pisimmälle vietyinä kehittää tuottajien, asiakkaiden ja kuljetusliikkeiden toimintaa

3PL-toimijan tuottamien logistiikkapalveluiden osalta tuottaja tarvitsee sopimuksen vain yhden osapuolen kanssa sen sijaan, että tekisi itse sopimukset useiden – jopa kymmenien – osapuolten kanssa.

8 KULTTUURIMUUTOS

8.1 Tarvittava muutos verkostomaiseen liiketoimintaan

Perinteisesti on ajateltu ja toimittu siten, että kukin tuottaja hoitaa itse toimintonsa, myös kuljetukset. Ei ole kuitenkaan sattumaa, että isotkin tuottajat ovat luopuneet lähes täysin omista kuljetuskalustoistaan jo viime vuosituhannen lopulla. Tuottajan oma kuljetus voi olla kustannustehokasta vain hyvin rajatulla alueella, eikä todelliset kustannukset huomioiden todennäköisesti silloinkaan pärjää parhaille kuljetusratkaisuille. Usein myös jätetään huomiotta oman työn ja ajankäytön arvo, eikä välttämättä ajatella myöskään sitä, onko itsellä paras osaaminen ja kustannustehokkain toimintamalli esim. varastointiin, keräilyyn ja kuljetuksiin. Tuottajan kannalta voisi usein olla parasta keskittyä ydinliiketoimintaan ja ulkoistaa muut toiminnot parhaille mahdollisille kumppaneille.

Myös asiakkaat tulisi saada mukaan uuteen toimintamalliin. Asiakkaiden osalta tämä tarkoittaa esim. kaupankäyntialustan käyttöönottoa ja jonkinasteista roolia verkoston toiminnassa ja kehittämisessä. Tällä olisi myös asiakkaiden toimintaan positiivisia vaikutuksia esim. siten, että kaupankäynti tehostuu ja sähköistyy, tilaus-toimitusprosessista tulee hallittua ja ennakoitavaa sekä logistiikasta laadukasta ja luotettavaa.

Toimivan liiketoimintaverkoston synnyttämiseksi tarvitaan riittävät osapuolet ja resurssit, joiden kesken yhteistyötä ja toimintamallia aletaan kehittää avoimesti, suunnitelmallisesti ja konkreettisin askelin. Osapuolilla tulee olla halu toiminnan kehittämiseen ja uudistamiseen sekä yhteinen näkemys ja luottamus liiketoimintaverkostoon.

Verkostomainen toiminta ja yhteistyö voi avata myös muita yhteistyömalleja, esim. tuotekehityksen, sopimusvalmistuksen tai muiden toimintojen osalta.

9 EHDOTUS TOIMINTAMALLISTA

Ehdotuksessa esitetään mahdollisen toimintamallin periaatteet, mutta osapuolet (tuottajat, asiakkaat, kuljetusliikkeet, tavaravirrat ym.) ovat kuvitteellisia esimerkkejä. Tarkempi ehdotus ja suunnitelma on mahdollista tehdä vasta kun on määritelty tarkempi tarve ja osapuolet.

9.1 Kaupankäyntialusta

Liiketoiminnan keskiössä on kaupankäyntialusta ts. suoramyyntikanava. Tämä alusta on käytännössä palvelu, joka ei omista tuotteita, eikä ole kaupankäynnin osapuoli, vaan mahdollistaa sen tuottajille ja heidän asiakkailleen. Tuottajat saavat palvelussa käytännössä käyttöönsä suoramyyntikanavan, jossa he voivat myydä tuotteitaan ja palveluitaan suoraan asiakkailleen. Skaalautuvaan palveluun voi liittyä mukaan lähes rajaton määrä tuottajia ja tuottajien asiakkaita. Asiakkaat saavat palvelussa käyttöönsä suoratilaukskanavan, jossa voivat käydä kauppaa tuottajien kanssa sopimillaan hinnoilla ja ehdoilla.

Suoramyyntikanava ei rajoita kaupankäyntiä alueellisesti, vaan mahdollistaa sen koko Suomessa ja tarvittaessa palvelua voidaan laajentaa myös kansainväliseen kaupankäyntiin ja logistiikkaan.

Palvelussa tuottaja voi hallinnoida omaa brändiään, tuotteitaan, tilauksiaan, toimitusasetuksia, ym. oman tuottajakohtaisen hallintapaneelin kautta. Palveluun tuodaan tuottajien tiedot sekä tarkat tuotetiedot, joko manuaalisesti tai integraation kautta. Palvelu tuottaa tuottajille myös raportointia myynneistä, analytiikkaa mm. tuottajan ja tuotteiden katse-
lusta, seuraajista, ym.

Tuottaja saa palvelussa häneltä tehdyt tilaukset sähköisesti ja reaaliajassa. Tuottaja toimittaa tuotteet tilausten ja sovitun tilaus-toimitusrytmin mukaan itse tai käyttäen logistiikkapalveluita (nouto, varastointi, keräily, kuljetus) sovituilta osin. Asiakas saa sähköisen tilausvahvistuksen, toimitusvahvistuksen, toimituksen ja verkkolaskun.

Suoramyyntikanavan kustannus tuottajille muodostuu liittymismaksusta, kuukausimaksusta ja lisenssimaksusta (% myynnistä). Tällöin palvelun hinnoittelu on mahdollisimman dynaaminen ja riskitön tuottajille, koska kiinteät kustannukset muodostavat vain osan kustannuksesta.

9.2 Logistiikkaratkaisu

Logistiikkaratkaisu koostuu verkostosta, jota hallinnoi, ohjaa ja kehittää 3PL-osapuoli. Tämä hankkii tarvittavat palvelut ja tekee sopimukset tarvittavien logistiikkakumppaneiden kanssa. Tällöin tuottaja tarvitsee sopimukset vain myyntikanavan ja yhden logistiikkakumppanin kanssa (kaupallisten sopimusten lisäksi). Alueelliset logistiikkaratkaisut kytkeytyvät 3PL:n verkostoon, joka kattaa koko Suomen ja tarvittaessa myös vienti- ja tuontilogistiikan.

3PL-osapuoli kytkeytyy palveluun siten, että suoramyyntikanava integroidaan 3PL:n toiminnanohjausjärjestelmään. Myyntikanava lähettää tilauksista kuljetustilaukset 3PL:n järjestelmään. Kuljetustilauksille ei tarvita esim. tilausten tarkkoja tuotetietoja, vaan minimivaatimukset ovat lähettäjä, lähtöpaikka, määräpaikka, määrä, yksikkö, olosuhde (lämpötilavaatimus), lastausaikaikkuna ja toimitusaikaikkuna.

Tässä mallissa myös noudot tuottajilta varastoihin liitetään kuljetusratkaisuun. Tuottaja voi tehdä kuljetustilauksia 3PL:n logistiikkajärjestelmään.

Markkinasegmentin tarpeiden ja toiminnallisten vaatimusten vuoksi logistiikan ohjauksen osalta käytetään kohtuullisen tiukkaa ohjausta ja yhdistelmämallia, jossa osa kuljetuksista on 3PL:n suorassa ohjauksessa ja logistiikan joukkoistamista käytetään hallitusti vain tietyillä alueilla. Näin voidaan hyödyntää joustavasti kunkin toimintamallin parhaat puolet, huomioida alueelliset erityistarpeet ja toteuttaa mahdollisimman joustavaa ja kustannustehokasta logistiikkaa. Käytettävät mallit logistiikan ohjauksessa:

1. 3PL suunnittelee tilauksista optimaaliset ajettavat kuormat ja lähettää ne ajoneuvojärjestelmäänsä tai kuljetuskumppaneille ajettavaksi.
2. Sovittujen alueiden logistiikka joukkoistetaan. Tällöin nämä kuljetustilaukset laitetaan logistiikkajärjestelmän web-portaaliin avoimiksi tilauksiksi, joista sovitut kuljetusliikkeet voivat poimia tilauksia ajettavakseen.
3. Joissain tapauksissa voidaan lähettää kuljetustilaukset valitulle kuljetuskumppanille, joka suunnittelee ja ajaa kuormat omalla alueellaan.
4. Tuottaja voi hoitaa halutessaan oman logistiikkansa myös itse.

Kuljetusten status-/toteumatiedot palautuvat eri osapuolilta 3PL:n järjestelmään ja sieltä myyntikanavaan asiakkaiden ja tuottajien nähtäville.

Logistiikkakustannus muodostuu toteutuneiden logistiikkapalveluiden mukaan. Kuljetusten hinnoittelussa dynaamisen hinnoittelun osuus muodostuu seuraavista elementeistä:

- Kasvavan määrän mukaan laskeva yksikköhinta (esim. €/Lvp)
- Jakelun toimitusmaksun jakaminen samaan toimitukseen osuvien tuottajien kesken
- Kuukausittain vaihtuva polttoainelisa

3PL laskuttaa tuottajia toteutuneiden logistiikkapalveluiden mukaan ja tilittää toteutuneet suoritteet kumppaniverkostolle.

9.3 Muut palvelut ja optiot palvelukokonaisuudessa

Myyntikanava tarjoaa tuottajille ja asiakkaille teknisen tuen ja neuvonnan sekä tarvittaessa lisäpalveluna tuottajien ja tuotteiden ylläpidon tuottajille. Lisäksi myyntikanava ja/tai 3PL tuottavat asiakaspalvelun mm. poikkeamien ja virheselvityksen osalta.

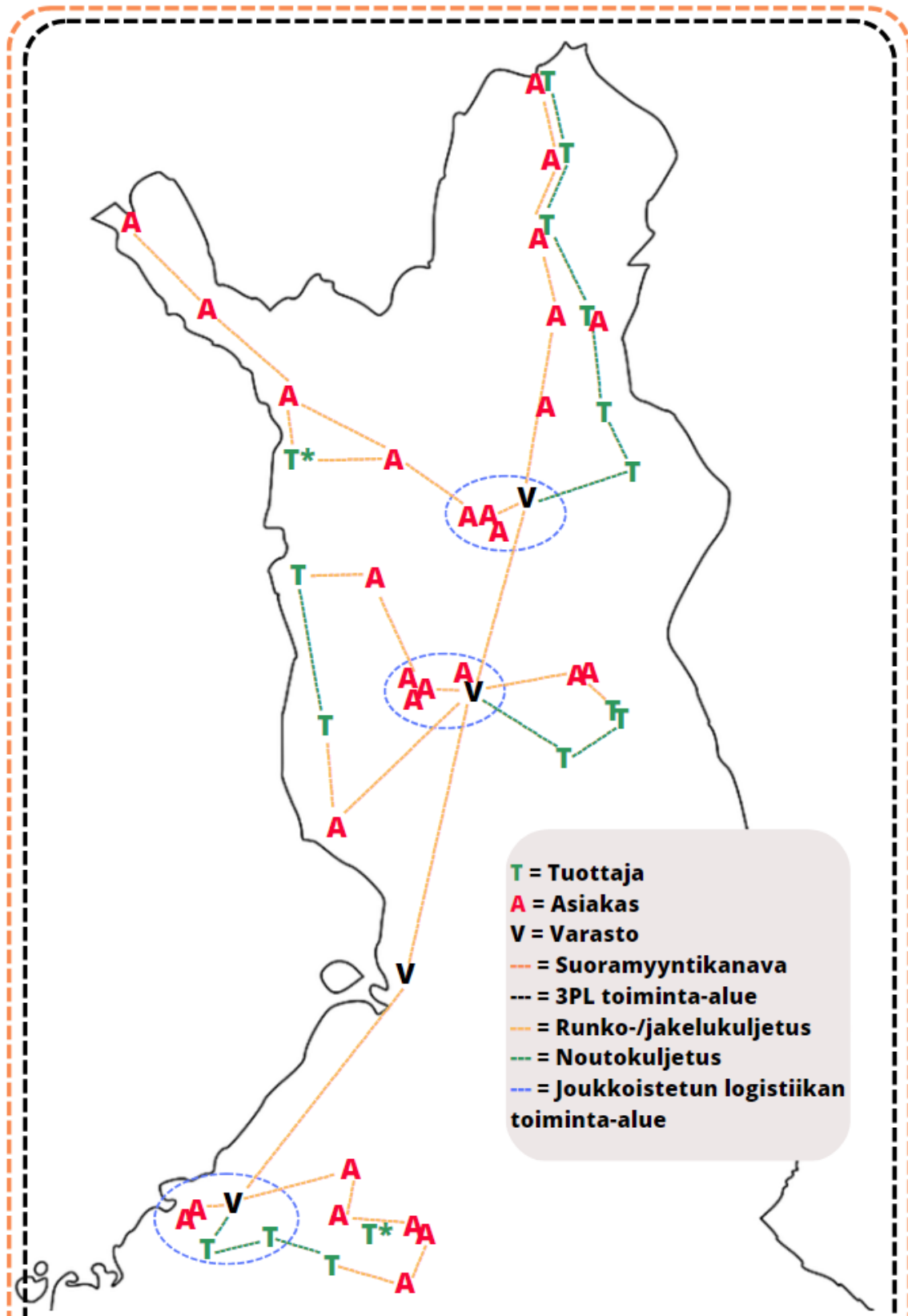
Myyntikanava tuottaa palvelun markkinoinnin ja tuottajien ja tuotteiden nostoja olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille. Tuottaja kuitenkin vastaa aina omasta markkinoinnistaan ja myynnistään.

Myyntikanavan kautta voidaan tarvittaessa hankkia ja tuottaa tuottajille myös esim. some-palveluita ja markkinointia, verkkosivustoja, tuotekuvauksia, ym.

9.4 Toimintamalli kuvana

Alla kuvataan yksinkertaistettu logistinen toimintamalli hankealueella, kuvitteellisilla osapuolilla. Selvyyden vuoksi osapuolia on kuvauksessa vähän, mutta käytännössä toimintamalli on skaalautuva.

Esimerkissä tuottaja T* toimittaa itse omasta varastostaan ja muut käyttävät logistiikkapalveluita (varastointi, keräily ja/tai kuljetus). Kuvassa 1. tarkemmat selitteet.



Kuva 1. Havainnekuva uudesta toimintamallista

8.5 Saavutettavissa oleva kilpailuetu

Palvelukokonaisuudella saavutettavissa olevia etuja ja hyötyjä osapuolille

- Asiakkaat
 - Yksi tilauskanava pientuottajasegmentin osalta
 - Useiden tuottajien tuotteet yhdellä tilaamisella
 - Tutut ja uudet tuottajat ja tuotteet yhdestä paikasta
 - Kaupankäynti on aina asiakkaan ja tuottajan välinen asia
 - Sähköinen tilaus-toimitusprosessi
 - Yhtenäiset toimintamallit
 - Tilaus-toimitusprosessin laatu ja tehokkuus paranee
- Tuottajat
 - Kaupankäynti tehostuu ja toiminta sähköistyy riskittömästi ilman omia järjestelmäinvestointeja
 - Tilaus-toimitusprosessin laatu ja tehokkuus paranee
 - Asiakastyytyväisyys paranee
 - Näkyvyys, löydettävyys ja tunnettuus paranee
 - Logistiikan kustannustehokkuus ja laatu paranee
 - Mahdollistaa markkinoiden laajentamisen
- 3PL ja kuljetusliikkeet
 - Uusia toiminta-alueita ja kasvumahdollisuuksia
 - Toiminnan digitalisaatio
 - Toiminnan tehostuminen
- Yhteiset hyödyt
 - Pientuottajasegmentin kehittyminen ja kasvumahdollisuudet
 - Ympäristöystävällisyys paranee
 - Uudet yhteistyömahdollisuudet liiketoimintaverkostossa
 - Kotimainen elintarviketuotanto vahvistuu ja huoltovarmuus paranee