

Metsätehon raportti 210
14.12.2009

ISSN 1459-773X (Painettu)
ISSN 1796-2374 (Verkojulkaisu)



**Puutavaran autokuljetusten
palvelusopimukset**

Teemu Perälä
Martti Perälä
Väinö Luttinen
Markku Teppo

METSÄTEHO OY

PL 101 (Snellmaninkatu 13)
00171 Helsinki
Puh. 020 765 8800
Faksi (09) 659 202
www.metsateho.fi

Puutavaran autokuljetusten palvelusopimukset

**Teemu Perälä
Martti Perälä
Väinö Luttinen
Markku Teppo**

Metsätehon raportti 210
14.12.2009

ISSN 1459-773X (Painettu)
ISSN 1796-2374 (Verkkajulkaisu)

Asiasanat: puunkuljetus, kuljetusten ohjaus, palvelusopimus,
tilaaja, tuottaja

© Metsäteho Oy

Helsinki 2009

ESIPUHE

Puutavaran autokuljetusten palvelusopimukset – projekti käynnistyi tammi-kuussa 2009 ja päättyi saman vuoden marraskuussa. Projektin ensisijaisena tavoitteena oli selvittää mahdollisuuksia käyttää palvelusopimuksia puukuljetuksissa. Palvelusopimuksen mukaisessa toiminnassa kuljetusyrittäjä palvelee useita kuljetuspalvelujen tilaajia ja vastaa kuljetusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Tässä raportissa on kuvattu selvitystyön tulokset.

Projektin toteuttajina toimivat Navico Oy ja Devecu Oy. Työn tilaajana oli Metsäteho Oy. Projektiryhmään kuuluivat seuraavat henkilöt:

Teemu Perälä, projektipäällikkö	Navico Oy
Väinö Luttinen	Navico Oy
Martti Perälä	Navico Oy
Markku Teppo	Devecu Oy

Projektin ohjausryhmän muodostivat

Heikki Pajuoja, puheenjohtaja	Metsäteho Oy
Paavo Iittiläinen	Metsäliitto Osuuskunta
Teemu Kinnari	Stora Enso Oyj
Esa Korhonen	UPM-Kymmene Oyj
Mikko Palmroth	Harvestia Oy
Jussi Kumpula	Metsähallitus
Antti Korpilahti	Metsäteho Oy
Jarmo Hämäläinen	Metsäteho Oy
Tapio Räsänen	Metsäteho Oy

Helsingissä marraskuussa 2009

ESIPUHE	4
TIIVISTELMÄ.....	7
1 TAUSTAA	8
1.1 Nykyinen toimintatapa	8
1.2 Palvelusopimukseen liittyviä nimikkeitä.....	8
1.3 Palvelusopimuskonsepti.....	8
2 TYÖN TAVOITE	10
3 PALVELUSOPIMUSKONSEPTIN SOVELTAMINEN MUIILLA KULJETUSALOILLA JA MUISSA MAISSA.....	10
3.1 Infra-alan palvelusopimusten kehittäminen	10
3.1.1 Tiestön hoidon palvelusopimukset	11
3.1.2 Tiestön ylläpidon palvelusopimukset	12
3.1.3 Saariston lauttaliikenteen ja yhteysalusliikenteen palvelusopimukset	12
3.1.4 Jäänmurron palvelusopimukset	13
3.2 Palvelusopimusmallin kehittämisen ja käyttöönoton kriittisiä kysymyksiä.....	13
3.2.1 Tarvitaan laajan kokonaisuuden kehittäminen	13
3.2.2 Markkinoiden toimivuus.....	13
3.2.3 Yhteistyö kehitystyössä alan yrittäjien kanssa	14
3.2.4 Riskien jako ja riskien hallinta	15
3.2.5 Laatuvaatimukset ja laadunvarmistus.....	15
4 KULJETUSTEN NYKYKÄYTÄNTÖJÄ.....	16
4.1 Tilaajat	16
4.2 Tuottajat	17
4.3 Muut toimijat.....	17
5 PALVELUSOPIMUSTEN SOVELTUVUUS PUUKULJETUKSIIN.....	19
5.1 Yleistä	19
5.2 Palvelusopimusten soveltuvuus	19
5.3 Kilpailuviranomaisten alustavat näkemykset.....	20
6 ESIMERKKI PUUNKULJETUSTEN KEHITTÄMISEN PERIAATTEISTA.....	21
6.1 Puukuljetusten kehittämisstrategia.....	21
6.2 Vastuut ja toimivalta palvelusopimuksissa	21
6.3 Palvelusopimuksen sisältö ja laajuus	22
6.4 Sopimusasiakirjojen kehittäminen	23

7	ESIMERKKI PALVELUSOPIMUKSEN SISÄLLÖSTÄ.....	23
7.1	Palvelusopimus.....	23
7.2	Hinnoittelumekanismi	24
7.2.1	Nykyinen hinnoittelumalli	25
7.2.2	Yhdistelmämalli.....	26
7.3	Seuranta, raportointi ja laadun hallinta.....	26
7.4	Palvelun bonukset, sanktiot ja arvonmuutokset	27
7.5	Palvelua koskevat turvallisuusmääräykset	28
7.6	Palvelun kehittämisosio.....	28
8	TIETOJÄRJESTELMÄT	29
9	RISKIT JA NIIDEN HALLINTA.....	29
10	ESIMERKKI TOIMITAMALLIN KOKEILUSTA	30
10.1	Kokeilun projektisuunnitelma	30
10.2	Kokeilun tulosten arviointi ja jatkotoimenpiteet	31
11	YHTEENVETO	31

TIIVISTELMÄ

Palvelusopimuksissa tilaaja ostaa **palvelua**. Tilaaja määrittelee tarjouspyynnössä palvelun palvelutaso/laatutasovaatimukset. Palvelun tuottajan tehtävänä on itse suunnitella ja toteuttaa palvelutuotanto vaatimusten mukaisena. Palvelumaksuissa on käytetty yleensä kokonaisuusmaksuperustetta tai yhdistelmää kokonaisuusmaksusta ja yksikköhintaisesta maksusta (hybridimalli). Maksuperusteisiin on pyritty kehittämään erilaisia rahallisia kannusteita, esimerkiksi erittäin hyvästä palvelusta maksettava bonus.

Tämän hankkeen tavoitteena oli selvittää mahdollisuuksia käyttää palvelusopimuksia puukuljetuksissa. Palvelusopimuksen mukaisessa toiminnassa kuljetusyrittäjä palvelee useita kuljetuspalvelujen tilaajia ja vastaa kuljetusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Kuljetusyrittäjä voi toimia itsenäisesti tai käyttää alihankkijoita.

Suomessa metsäteollisuusyritykset hoitavat autokuljetusten logistiikan ohjauksen ja toteuttamisen itsenäisesti omien yrittäjiensä voimin. Yrityskohtainen puuvirtojen ohjaus jättää osan menokuljetuspotentiaalista hyödyntämättä. Eri yritysten välisten puuvirtojen yhdistämisellä saavutettavan säästöpotentiaalin on arvioitu olevan varsin merkittävä mm. menopaluukuljetusten muodossa. Esitetty toimintamalli edellyttää kuljetusyrittäjiltä valmiutta kehittää omaa toimintaansa, kuten kuljetusten suunnittelua ja ohjausta. Kun puukuljetuslogistiikkaan erikoistuneet kuljetusyrittäjät ovat keskimäärin varsin pieniä, niin esimerkiksi usean yrityksen kuljetustehtävien suunnitteluun soveltuvien tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöön saanti on haasteellista.

Raportissa esitetyjä toimintamalleja on jo paljolti käytössä muilla aloilla, työ pyrkii esimerkkien avulla esittämään uusia näkökulmia yritysten välisiin puukuljetuksiin sekä niiden hallintoihin. Yhtenäiset toimintamallit mahdollistaisivat kuljetusten paremman yhdistelyn yrittäjien näkökulmasta. On nähtävissä, että markkinoilla on syntyvässä tarjontaa kustannustehokkaista kuljetustenohjauksen järjestelmäratkaisuista.

Selvitystyössä esitettiin esimerkkimalli puunkuljetusten palvelusopimukseen, hinnoittelumalliin sekä kilpailuttamiseen. Palvelusopimusmalli havaittiin sinänsä toimivaksi. Mallin toimivuus kilpailulainsäädäntöön nähden on varmistettava mahdollisessa jatkokehitystyössä yhdessä kilpailuviranomaisten kanssa.

Puunkuljetusten hajanaiset ja osittain tehottomat markkinat vaativat kehitykseen ennakkoluulottomia toimenpiteitä. Tämä on metsäteollisuuden ja sen vaikutuspiirissä olevien toimijoiden yhteinen etu.

1 TAUSTAA

1.1 Nykyinen toimintatapa

Suomessa metsäteollisuusyritykset hoitavat autokuljetusten logistiikan ohjauksen ja toteuttamisen itsenäisesti omien yrittäjiensä voimin. Tämän tyyppinen toimintamalli ei ole tehokkain mahdollinen. Eri yritysten välisten puuvirtojen yhdistämisen säästöpotentiaalin, mm. menopaluukuljetusten muodossa, on arvioitu olevan jopa 22 %. Puulogistiikkaan erikoistuneet kuljetusyritykset ovat keskimäärin varsin pieniä, uusi toimintamalli vaatii kuljetusyrityksiltä valmiutta kehittää omaa toimintaansa.

Kuljetusyritykset hakevat nykyisin tehokkuutta solmimalla sopimuksia puunkuljetuksesta useamman puunhankintaorganisaation kanssa. Näin yrittäjä voi tehostaa toimintaansa hyödyntämällä yritysten eri kuljetussuuntia yhdistämällä ne menopaluukuljetuksiksi. Hyödyt ovat kuitenkin paikallisia ja kuljetusten suunnittelu on omatoimisesti hankalaa ilman yhteistä ympäristöä.

Tällä hetkellä Qteam on pisimmällä eri organisaatioiden puuvirtojen yhdistämisessä. Qteam on tehnyt sopimuksia usean puunhankintaorganisaation kanssa ja pystyy suunnittelemaan ja ohjaamaan kuljetuksia oman kuljetustenohjausjärjestelmänsä avulla. Qteamin kuljetustenohjausjärjestelmään siirretään operatiiviset varastotiedot, toteutumat toimitetaan lähdejärjestelmään.

1.2 Palvelusopimukseen liittyviä nimikkeitä

Palvelusopimus on kestoaltaan useampivuotinen sopimus, jonka aikana palveluntuottaja/palveluntoimittaja tuottaa tilaajalle sopimuksen piiriin kuuluvia palveluja.

Palveluntuottaja/palveluntoimittaja on yleisnimike palveluiden tuottajista ja toimittajista.

Palvelukuvaus on osa palvelusopimusta ja siinä kerrotaan lyhyesti eri osapuolten tehtävät laatuvaatimuksineen sekä esitetään bonus- ja sanktiokäytäntö.

Hankintapalvelukonsultti on yleisnimike konsultista, joka tekee tilaajalle erikseen sovittavia hankinnan osatehtäviä kuten esimerkiksi suunnitteluttamista, kilpailuttamista ja valvontaa. Hankintapalvelukonsultti toimii tilaajan edustajana palveluntuottajaan/palveluntoimittajaan päin.

1.3 Palvelusopimuskonsepti

Palvelusopimuksia (Service Agreement, Service Contract) ollaan globaalisti kehittämässä eri alojen sopimusmallien valikoimaan. Syynä uusien sopimusmallien tarpeeseen on ollut yleinen halu siirtyä pois pirstaloituista ja

useaan osaan jakautuneista palvelujen hankinnoista harvempien ja laajemman palvelun kattavien sopimusten käyttöön.

Palvelutuotannon tuottavuuden parantamiseksi on pyritty palveluntuottajan vapausasteiden lisäämiseen varsinaisessa palvelutuotannossa. Tällöin palvelun tuottaja voi itse suunnitella, millä tavalla hän tuottaa palvelun ja kehittää sekä hyödyntää tuottavuutta parantavia innovaatioita sen sijaan, että tilaaja määritteli tarkasti tarjouspyynnössä palvelun tuottamisen menetelmät ja ostaisi tarkasti mitattavia työsuoritteita. Esimerkiksi kuljetusalalla kuljetusyrittäjältä ostetaan tonnikilometrien sijaan kuljetuspalvelua.

Palvelusopimuksissa tilaaja ostaa **palvelua**. Tilaaja määrittelee tarjouspyynnössä palvelun palvelutaso/laatutasovaatimukset. Palvelun tuottajan tehtävänä on itse suunnitella ja toteuttaa palvelutuotanto vaatimusten mukaisena. Palvelumaksuissa on käytetty yleensä kokonaismaksuperustetta tai yhdistelmää kokonaismaksusta ja yksikköhintaisesta maksusta (hybridimalli). Maksuperusteisiin on pyritty kehittämään erilaisia rahallisia kannusteita, esimerkkinä erittäin hyvästä palvelusta maksettava bonus.

Palvelusopimuksessa on seuraavia peruspiirteitä:

- Palvelusopimusmallissa hankitaan palvelua, ei osteta suoritepohjaisia työsuoritteita.
- Palvelusopimuksen tarjouspyynnössä tilaaja kertoo, millaista palvelua (mitä) halutaan lopputuloksena ja varmistaa, että palvelumääritykset jättävät tilaa palvelun tuottavuuden kehittämiseksi. Tilaaja ei määrittele keinoja, millä tavalla palvelu tuotetaan. Tilaajan on tiedettävä ja pystyttävä määrittelemään tarjouspyynnössä palvelun lopputuloksen toimivuuden vaatimukset.
- Palvelusopimusmallin soveltaminen vaatii tilaajilta tarjouspyyntövaiheessa enemmän työtä kuin tavanomaisessa hankinnassa.
- Riskien jaossa tilaajan perinteisiä riskejä on siirretty hallitusti palveluntuottajalle. Palvelusopimuksissa riskien tunnistaminen, analysointi ja riskien jako ovat tavanomaista hankintaa paljon merkittävämmässä roolissa.

Palvelusopimuksilla siirretään uusia tehtäviä ja vastuuta markkinoille. Palvelusopimukset merkitsevät uudenlaista toimintamallia ja uusia osaamisvaatimuksia sekä tilaajalle että palveluntuottajalle. Puun kuljetuksen palvelusopimusten kehittämisen askelluksiin kuuluvat markkinoiden kehittäminen, toimijoiden osaamisen kehittäminen, tiedon hallinnan kehittäminen, palveluntuottajien ja tilaajien suunnittelun ja seurannan kehittäminen.

Palvelusopimustoimintamallissa kuljetusyrittäjä eli palveluntuottaja hoitaa useamman asiakkaan eli tilaajan puukuljetuksia. Sopimus tehdään useaksi vuodeksi kerrallaan. Kuljetusyrittäjä vastaa kuljetusten ohjauksesta ja toteutuksesta siten, että sopimuksessa asetetut määrä- ja aikatavoitteet täyttyvät. Kuljetusyrittäjä huolehtii myös varastojen oikeasta kierrosta sekä siitä, että oikeat suorit tiedot annetaan asiakkaiden tietojärjestelmiin.

Nykyiset puunkuljetuksissa käytetyt toimintamallit eroavat palvelusopimusmallista eniten seuraavissa asioissa: nykyisten sopimusten hinnoittelu on suoritepohjaista, kuljetusten ohjaus on tilaajalla ja kuljetusyrittäjä hoitaa yleensä vain yhden tilaajan puukuljetuksia, jolloin menopaluu kuljetusten yhdistämistä ei ole mahdollista toteuttaa. Nykyiset sopimukset voivat olla kestoltaan jo melko pitkäaikaisia, 3–4 vuoden pituisia.

2 TYÖN TAVOITE

Tämän hankkeen tavoitteena oli selvittää mahdollisuuksia käyttää palvelusopimuksia puukuljetuksissa. Palvelusopimuksen mukaisessa toiminnassa kuljetusyrittäjä palvelee useita kuljetuspalvelujen tilaajia ja vastaa kuljetusten suunnittelusta ja toteutuksesta. Kuljetusyrittäjä voi toimia itsenäisesti tai käyttää alihankkijoita, tai toimia keskinäisen sopimuksen perusteella yhteisesti kilpailunrajoitusta koskevien määräysten puitteissa.

Työn tavoitteet ovat seuraavat:

- Selvitetään palvelusopimusten soveltuvuus puukuljetuksiin.
- Esitetään kuljetusten hinnoittelun periaatteet palvelusopimuksissa.
- Esitetään tulosten mittaamisen periaatteet palvelusopimuksissa.
- Määritellään palvelusopimuksen bonus- ja sanktiokäytäntöjen periaatteet.
- Tehdään esitys palvelusopimuksen rungosta.
- Tehdään ehdotus alueesta, jossa palvelusopimusmallia voitaisiin kokeilla käytännössä.
- Tehdään kokeilun projektisuunnitelma.

3 PALVELUSOPIMUSKONSEPTIN SOVELTAMINEN MUILLA KULJETUSALOILLA JA MUISSA MAISSA

3.1 Infra-alan palvelusopimusten kehittäminen

Infra-alan töihin sisältyy paljon kuljetuksia ja kuorma-autojen käyttöä työkoneina esimerkiksi tiestön hoidossa tai kiviainesmateriaalien kuljetuksen ostamista kuutiometrihinnalla tienpitoaineen ottopaikalta työmaalle. Perinteisesti infra-alan hankinnatkin ovat olleet työsuoritusten ostamista, esimerkiksi teiden talviaurausten tai hiekoitusten ostamista kilometrihinnalla.

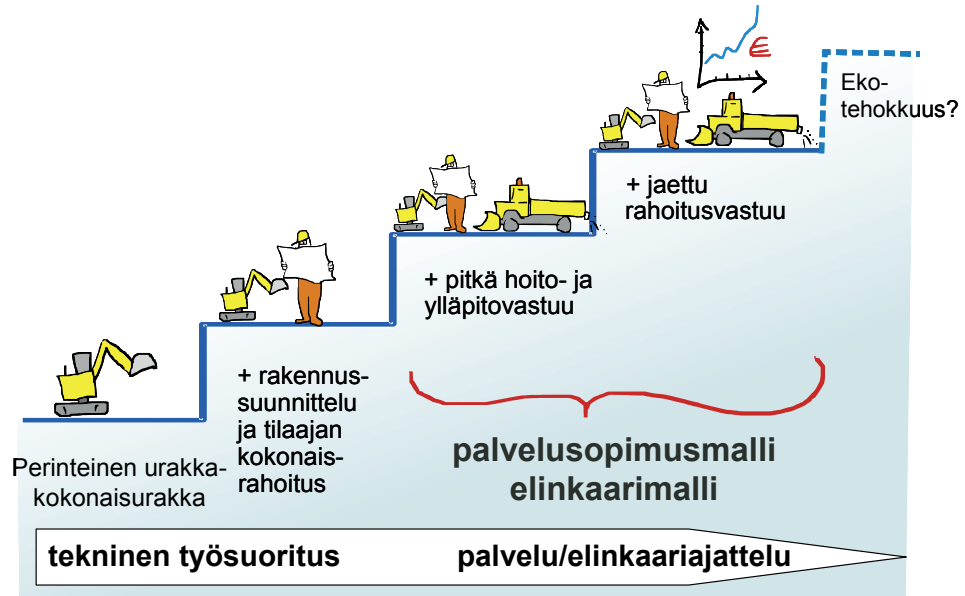
Kehitys kohti palvelusopimuksia ei ole mennyt yhtenä kehityshyppäyksenä, vaan askelittain. Näin on tapahtunut Suomessa ja useissa muissa maissa, jotka ovat olleet kiinnostuneita oman maansa infra-alan kehittämisestä.

- Ensimmäisessä vaiheessa siirryttiin ns. laajempien urakkakokonaisuuksien hankintaan. Maksuperusteina olivat edelleen pääosin yksikköhinnat.
- Seuraavassa vaiheessa siirrettiin urakoiden toteutuksen tekninen suunnittelu (rakentamisessa rakennussuunnittelu) samaan urakkaan toteutuksen kanssa. Tällaisia urakoita olivat suunnittele – toteuta -urakka (ST-

urakka) investoinneissa ja alueurakka tiestön hoidossa. Maksuperusteis-
sa siirryttiin kohti kokonaismaksuperusteita.

- Seuraavana vaiheena oli palvelusopimusmallien ja elinkaarimallien ke-
hittäminen, joissa tilaajalle perinteisesti kuuluneita tehtäviä, vastuuta ja
osaamisvaatimuksia siirrettiin hallitusti palveluntuottajalle.

Alla oleva kuva kuvaa muutosta ja kehitystä infra-alan hankintamenettely-
jen kehittämisessä.



KUVA 1. Hankintamenettelyjen kehittyminen.

Palvelusopimusten käytöstä infra-alalla ei ole vielä pitkäkestoisia kokemuk-
sia. Kehittämistyössä pohjoismaat ovat pisimmällä ja erityisesti Suomi on
ollut siinä johtavassa roolissa.

3.1.1 Tiestön hoidon palvelusopimukset

Kaikissa Pohjoismaissa, Englannissa ja Hollannissa on käytössä pitkäkestoi-
sia hoidon alueurakoita, joita on kehitetty palvelusopimusten suuntaan. Pal-
velusopimusnimikkeen käyttöönotolla on haluttu korostaa sopimuksen pal-
veluluonnetta ja sitä, että tiestön päivittäisen palvelutason turvaavissa sopi-
muksissa ei ole pääasiakkaana tilaajaorganisaatio, vaan palvelun lopputuot-
teen käyttäjä eli yksityisautoilijat ja elinkeinoelämän yritykset.

Sopimuskauden pituus vaihtelee Pohjoismaissa, mutta yleisesti sopimuskau-
sien pituutta on kasvatettu kokemusten kertyessä. Suomessa yleisin perus-
sopimus on 5 vuotta + 2 vuoden jatko-optio. Ruotsissa 3 + 3 vuotta, Norjassa
5 vuotta ja Hollannissa 3–5 vuotta. Maksuperusteina on yleensä käytetty
hybridimallia, jossa kokonaismaksu kattaa vuodesta toiseen toistuvat työt.
Loput ovat määrämitattavia töitä, joita ei ennakolta voida tarkasti määritellä
ja joista palveluntuottaja antaa tarjouksessaan yksikköhinnat.

Suomessa Tiehallinto ja kunnat ovat viime vuosina tehneet yhteistyötä hoidon palvelusopimuksissa. Tiehallinto ja kunta/kunnat valmistelevat yhdessä maanteiden, katujen ja yksityisteiden hoitoa koskevan palvelusopimuksen ja kilpailuttavat sen yhteisillä asiakirjoilla, ns. yhteisaluepalvelusopimus. Kilpailun perusteella valitaan maanteiden, katujen ja yksityisteiden hoitopalvelua tekemään sama palveluntuottaja, jonka kanssa Tiehallinto ja kunta/kunnat tekevät oman sopimuksensa. Tähänastiset kokemukset yhteisaluepalvelusopimuksista ovat olleet myönteisiä.

3.1.2 Tiestön ylläpidon palvelusopimukset

Tiestön ylläpidossa on käytetty pitkäkestoisia 10–15 vuoden ylläpitosopimuksia pisimpään Uudessa-Seelannissa, Australiassa ja Englannissa.

Suomessa palvelusopimusmallia on kehitetty ja testattu useita vuosia. Mallia on kehitetty:

- tiepäälysteiden uusimiseen, 10–15 vuoden sopimuksina, käsittäen 500–1 300 km päälystettyä tietä, jonka kunnan ylläpidosta sopimuskauden aikana urakoitsija vastaa
- siltojen korjauksiin, 5–10 vuoden sopimuksia, sisältäen 100–700 siltaa määrättyllä maantieteellisellä alueella, jolla alueella urakoitsija vastaa kyseisten siltojen kunnan arvioinnista, korjaustarpeiden selvittämisestä ja tekee korjaussuunnitelmat. Niiden toteuttamisesta Tiehallinto ja urakoitsija sopivat erikseen urakkasopimukseen sisältyvän vuosittaisen rahoituskehityksen ja urakoitsijan antamien yksikköhintojen pohjalta.
- tiemerkintöjen uusimiseen (2–3 vuoden sopimuksia).

Suomessa sopimusten kehittäminen ja käyttöönotto on testaus- eli pilottivaiheessa. Kun on kysymyksessä hyvin pitkäkestoiset sopimukset, niistä saadaan käytännön kokemuksia vasta usean vuoden kuluttua sopimuksen voimaantulosta. Sen takia ylläpitosopimusten pilotointi ja niistä kokemusten keruu kestää aina vuoteen 2015 saakka.

3.1.3 Saariston lauttaliikenteen ja yhteysalusliikenteen palvelusopimukset

Suomen Tielaitoksen organisaatiouudistuksen tullessa voimaan vuoden 2001 alussa oli tavoitteena avata myös lauttaliikenne kilpailuun ja käyttää pitkäkestoisia kokonaispalvelusopimuksia. Ensimmäinen kilpailutus järjestettiin v. 2005, mutta tällöin Tiehallinto päätyi hylkäämään kaikki saamansa tarjoukset.

Tämän jälkeen liikenne- ja viestintäministeriössä on valmisteltu sekä lauttaliikenteen että yhteysalusliikenteen kilpailulle avaamista ja pitkäkestoisten palvelusopimusten käyttöönottoa. Uusi liikennevirasto käynnistää vuoden 2010 aikana asian jatkovalmistelun.

Lauttaliikenteen osalta tavoitetilan mukainen hankintamalli on kokonaispalvelusopimus, jossa kaikilta tarjoajilta edellytetään uudet tai uudenveroiset lautta-alukset ja sopimusaika on 10–15 vuotta. Siirtymäaikana voidaan käyt-

tää myös kehittämisurakoita, joissa tilaaja hankkii aluksen ja vuokraa sen kilpailun voittaneelle yritykselle.

3.1.4 Jäänmurron palvelusopimukset

Jäänmurron kilpailulle avaamisvelvoite ja pitkäkestoisten palvelusopimusten käyttövelvoite perustuu myös Merenkulkulaitoksen uudistamista koskevaan lakiin. Kilpailua yritettiin avata vuonna 2006, tosin yhden vuoden sopimuksella +1+1+1 vuoden optiojärjestelyllä. Kilpailutus keskeytettiin ja jatkettiin suorahankintasopimusta.

Tämän jälkeen on LVM:n johdolla selvitetty kilpailun avaamismahdollisuuksia ja pitkäkestoisten palvelusopimusten kehittämistä. Selvitystyössä on päädytty toimintamalliin, jossa Suomen ja Ruotsin toisiinsa rajoittuvien merialueiden jäänmurto hankittaisiin suorahankintana Ruotsin merenkulkulaitokselta ja Finstashipiltä pitkäkestoisella sopimuksella. Yhteishankinnan edellyttämän valtiosopimuksen valmistelu yhteistyössä Ruotsin kanssa on käynnissä, mutta varsinaisen sopimusmallin kehitystyö ei ole vielä käynnistynyt.

3.2 Palvelusopimusmallin kehittämisen ja käyttöönoton kriittisiä kysymyksiä

3.2.1 Tarvitaan laajan kokonaisuuden kehittäminen

Siirryttäessä palvelusopimusmallin käyttöön, muuttuvat kaikki hankinnan osa-alueet. Ei riitä, että kehitetään ja yritetään ottaa käytäntöön yksi uudistettu kokonaisuuden osa-alue, koska osa-alueet kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa.

Laajempien palvelukokonaisuuksien hankintaan siirryttäessä

- hankintamenettelyksi tulee yleensä rajoitettu tarjouskilpailu tai neuvottelumenettely
- palveluntuottajan valintaperusteeksi tulee yleensä kokonaistaloudellisuuden arviointiperuste, ei pelkästään halvin hinta
- maksuperusteena käytetään kokonaishintaperustetta tai hybridimallia
- sopimusaika on yleensä pitkä
- riskit on jaettu ja optimoitu tilaajan ja palveluntuottajan välillä
- laatuvaatimuksina käytetään palvelun lopputuotteen palveluvaatimuksia tai palvelun toimivuutta koskevia vaatimuksia
- laatuvastuu ja laadun osoittamisvelvoite siirtyy palveluntuottajalle. Tilaaja käyttää laadunvarmistuksessa laatusuunnitelman auditointia ja pistokoetarkastuksia.

3.2.2 Markkinoiden toimivuus

Kehitettäessä laajempien palvelukokonaisuuksien hankintaa tulee varmistaa, että voidaan luoda edellytyksiä toimivien markkinoiden syntymiselle ja kehitymiselle. Kuljetusalalle sovellettuna tarvittavista edellytyksistä voidaan mainita seuraavia asioita:

- Markkinoilla on riittävästi kysyntää ja se on ennustettavissa

- Käytetyt hankintamenettelyt, sopimusten rakenne, sopimusten kesto ja sisältö sekä riskien jako kannustavat yrityksiä osallistumaan kilpailuun
- Hankinta- ja kilpailuttamismenettelyt sekä sopimusrakenne mahdollistavat yrittäjien toiminnan tuottavuuden ja kannattavuuden kehittämisen
- Tilaajaorganisaation hankintahenkilöstöllä on hankintojen edellyttämä substanssi-, markkina-, hankinta- ja sopimusosaaminen
- Palveluntuottajilla on vastaavasti palveluntuottamisessa ja sen hallinnassa tarvittava osaaminen.

3.2.3 Yhteistyö kehitystyössä alan yrittäjien kanssa

Infra-alan hankintamenettelyjen kehittämisessä saatujen kokemusten perusteella hankintamenettelyjen ja sopimusrakenteiden kehittäminen tulee tehdä tiiviissä yhteistyössä alan yrittäjien kanssa. Yhteistyöllä varmistetaan, että alan yrittäjien kokemus ja osaaminen saadaan mukaan kehittämistyöhön ja kehitetyt hankinta- ja toimintamallit soveltuvat käytännön toimintaan. Samalla yrittäjät oppivat ja sitoutuvat uusien toimintamallien käyttöön. Tiivis yhteistyö edellyttää kuitenkin, että tilaajilla on selkeä ja julkinen tulevaisuuden visio hankintamenettelyjen kehittämisestä, jota kohti kehittämistyössä edetään.

Uudet hankintamenettelyt edellyttävät useassa tapauksessa sekä tilaajaorganisaatioiden että yrittäjien toimintakulttuurin muutoksia. Keskeistä on saada aikaan keskinäiseen luottamukseen ja tiiviiseen yhteistyöhön perustuva yhteistyökulttuuri. Se on vuosia kestävä prosessi, koska molemminpuolinen luottamus on ansaittava käytännön työssä. Lisäksi opituista ja pitkään käytetyistä toimintatavoista joudutaan luopumaan ja opettelemaan ja oppimaan uutta.

Tehostuneen yhteistyön ja uusien hankintamenettelyjen myötä on mahdollista päästä win-win -periaatteen toteuttamiseen eli tilanteeseen, jossa kaikki osapuolet hyötyvät. Tätä periaatetta on Pohjoismaiden infra-alan hankintamenettelyjen kehittämisessä kuvattu alla olevalla kuvalla.



KUVA 2. Noidankehästä hyvään kehään.

Suomessa infra-alalla tällaista toimintaperiaatetta on kehitetty ja yritetty soveltaa käytäntöön jo lähes 10 vuoden ajan.

Suomessa yleisten teiden uusien hankintamenettelyjen kehittäminen, käyttöönotto ja innovaatioiden mahdollistaminen käynnisti useissa yrityksissä kehitystyön, jollaista aiemmin ei ole koettu. Yritysten kehitystyön seurauksena alan tuottavuus on noussut sekä yleisten teiden hoidon, ylläpidon ja rakentamisen tarjoushintataso on alentunut tuottavuuden kehittämisen seurauksena selkeästi. Suurin hintatason alenema on ollut yleisten teiden hoidossa, jossa tarjoushintataso on laskenut reaaliarvoin laskettuna noin 50 % verrattuna siihen 1990 -luvun tilanteeseen, jossa tielaitoksen oma tuotanto vastasi pääosin omalla tuotanto-organisaatiollaan hoitotöistä. Ainoa arveluttava piirre kehityksessä on ollut verinen kilpailu ja markkinaosuuksista taistelu, mikä ei ole mahdollistanut kovin korkeaa katetasoa millekään kilpailuun osallistuneelle yritykselle.

Palvelusopimusten käyttöönotto puutavarakuljetuksissa merkitsisi toimintamahdollisuuksien lisääntymistä kuljetusyrittäjille (mm. edellytyksiä tarjota kuljetuspalveluja samanaikaisesti usealle tilaajalle sekä järjestellä kuljetukset itse mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti) sekä kuljetusyrittäjien kuljetuksia koskevan kehittämistoiminnan kannustamista ja tukemista.

3.2.4 Riskien jako ja riskien hallinta

Palvelusopimuksissa riskejä on pyritty siirtämään hallitusti palveluntuottajalle. Perinteisissä hankintamalleissa tilaaja piti kaikki tärkeimmät riskit itsellään ja palveluntuottajalla oli riskinä vain työn tekninen suoritus tilaajan laatuvaatimusten ja ohjeiden mukaisesti.

Palvelusopimusten riskien hallinnassa periaatteena on riskien jaon optimointi. Eli riskit ovat sillä osapuolella, joka pystyy hallitsemaan ne parhaiten. Palveluntuottajalle ei kannata siirtää sellaisia epämääräisiä, vaikeasti arvioitavia ja vaikeasti hallittavia riskejä, joille palveluntuottaja joutuu laskemaan tarjouksessaan korkean riskilisän.

Laaja-alaisten palvelusopimusten käyttö on merkinnyt myös tarvetta riskien hallinnan tehostamiseen. Tiehallinnossa tehdään kaikista merkittävimmistä hankkeista tilaajatoiminnan riskien hallintasuunnitelma, jonka pohjalta tehdään alustava riskien jako jo tarjouspyyntövaiheessa. Tarkoituksena on, että palveluntuottaja myös hinnoittelisi riskit ja esittäisi niiden hinnat tarjouksessaan ja lopullinen riskien jako tehtäisiin siltä pohjalta.

3.2.5 Laatuvaatimukset ja laadunvarmistus

Palvelusopimusten kehittämisessä eräänä ongelmana on ollut palveluvaatimusten puuttuminen, eli sen määrittely, millaista palvelua tilaaja haluaa ja miten se määritellään mitattavina suureina tarjouspyynnössä. Infra-alalla näiden palveluvaatimusten eli toimivuusvaatimusten kehittäminen on ollut maailmanlaajuisesti käynnissä jo vuosien ajan. Periaatteena on, että tilaaja ei voi käyttää samasta asiasta sekä toimivuusvaatimuksia että myös teknisiä

laatuvaatimuksia. Tilaajan ei tulisi siten tarjouspyynnössä määritellä, milaista palvelua se haluaa ja samalla määritellä millaisilla toimintatavoilla palvelu tulee tuottaa.

Infra-alan palvelusopimusten laadunvarmistuksessa palveluntuottajalla on laatuvastuu tuottamastaan palvelusta ja palveluntuottaja raportoi siitä sekä laatupoikkeamista tilaajalle. Palveluntuottajalta edellytetään hyväksytyä laatujärjestelmää ja työkohtaista laatusuunnitelmaa. Tilaaja auditoi laatusuunnitelman työn kuluessa ja suorittaa satunnaisia pistokoetarkastuksia tuotetun laadun toteamiseksi.

4 KULJETUSTEN NYKYKÄYTÄNTÖJÄ

Nykytilan kartoitus toteutettiin haastattelemalla tapaamisissa viittä puunhankintaorganisaatiota ja viittä kuljetusyriytystä. Lisäksi haastateltiin kahta kappaletavaralogistiikkaan keskittynyttä kuljetusyriytystä.

4.1 Tilaajat

Strategiatasolla puunhankintaorganisaatiot toimivat yhteneväisistä lähtökohdista. Puuraaka-aine pyritään saamaan tehtaalle mahdollisimman edullisesti. Puuta hankitaan oman teollisuuden tarpeisiin, puutavaran vaihtoja tehdään niiden puutavaralajien osalta, joille ei ole omaa käyttöä.

Kuljetusten suunnittelun lähtökohdissa esiintyy erilaisia käytäntöjä. Osa tilaajista pyrkii hyvin yksityiskohtaiseen ohjaukseen, osa on ulkoistanut kuljetusten ohjauksen osittain kuljetusyrittäjille.

Kuljetussopimukset toteutetaan pääsääntöisesti neuvottelumenettelyin. Kuljetussopimusten kilpailutus tekee tuloaan alalle. Hinnoittelu sopimusten sisällä on melko yhtenevä, suoriteperusteinen tiettyjä lisiä sisällään pitävä malli.

Kuljetusyriytukset ovat edelleen melko pieniä, muutaman auton kokonaisuuksia. Suuria, yli viiden auton kuljetusyriytksiä on vähän. Kuljetusyriytysten koon kasvu nähdään pääsääntöisesti hyvänä asiana, toisaalta jotkut pitivät liian vahvoja kuljetusyriytksiä uhkana.

Kehittämisajatukset kohdistuvat yrityksen sisäisten prosessien hiomiseen, ja yhtiöiden välinen yhteistyö nähdään varsin haastavana asiana. Kuljetusten ohjauksen pitäminen itsellä nähdään tärkeänä asiana. Mutta toisaalta on käynnistetty avain- tai alueyrittäjyyteen perustuvia liikesuhteita ja siirretty kuljetussuoritusten ohjaustehtävä yrittäjälle. Puun kysynnän ja tarjonnan ennustamattomuutta pidetään elementtinä, joka tekee laajan kilpailutuksen toteuttamisen hyvin hankalaksi.

4.2 Tuottajat

Tuottajilla ei yleensä ole kirjoitettua strategiaa. Käytännön strategia on kuitenkin kirkkaana mielessä, kuljetukset pyritään toteuttamaan mahdollisimman kannattavasti, täsmällisesti ja joustavasti. Korvaukseton ajo pyritään kaikkiin keinoin minimoimaan.

Kuljetusten ohjaukseen ollaan sitä tyytyväisempiä mitä enemmän yrittäjällä on mahdollisuuksia vaikuttaa kuljetusten käytännön toteutukseen kuorman keruussa ja erien valinnassa. Lähtötietojen puutteet varastonhallinnassa korostuvat, mikäli kuljetusten ohjauksessa tilaajalla on hallitseva ote ja yrittäjän rooli on toteuttaa kuljetuksia annettujen ohjelmien mukaisesti.

Usean eri asiakaan kuljetusten toteutus nähdään pääsääntöisesti hyvänä asiana. Tämä lisää menopaluu kuljetusten määrää. Mikäli toimintaympäristössä ei ole luontaisia menopaluu kuljetuksia, hyödyt nähdään melko pieninä. Ajo-ohjelmien, kuljetussovellusten ja nimikkeistön kirjavuus koetaan toimintaa hankaloittavana tekijänä. Vallitseva näkemys on, että tilaajien pitäisi yhdenmukaistaa menettelytapoja ym. ja kuljetusten suorittajan näkökulmasta esimerkiksi kuitupuukuljetuksia olisi mahdollista rationalisoida.

Yrittäjät näkevät kuljetusten omatoimisen operatiivisen ohjauksen mahdollisuutena tehostaa toimintaa. Tämä korostuu etenkin alueilla, jossa on luontaisia menopaluu suuntia yritysten puuvirtojen välillä. Ohjaus tulisi tapahtua kuljetusyrityksen toimesta, ulkopuolisen toimijan käyttämiseen suhtaudutaan varauksellisesti. Yrittäjät näkevät tehostamisen hyödyttävän niin tilaajaa kuin tuottajaakin.

Hinnoittelun tulisi yrittäjien näkemyksen mukaan olla jatkossakin suoriteperusteista. Kuljetussuuntiin ja puiden lähtöpisteisiin ei yrittäjillä ole vaikutusmahdollisuuksia, mikä hankaloittaa kiinteän hinnan määrittämisperusteita. Neuvottelumenettely nähdään mielekkäimpänä sopimismenettelynä. Kilpailutusta ei kuitenkaan tyrmätä, etenkin jos tästä on omakohtaisia kokemuksia.

Tulevaisuudessa kuljetusyritykset pyrkivät parantamaan tämän hetkistä heikkoa kannattavuutta nostamalla käyttöastetta ja minimoimalla korvauksettoman ajon määrää. Yritysten menopaluu kuljetusten osuus vaihtelee alueittain varsin paljon. Mahdollisuus osallistua kuljetusten operatiiviseen ohjaukseen nähdään mahdollisuutena vaikuttaa kannattavuuden parantamiseen. Toimintaympäristöön toivotaan lisää yhteistyötä niin käytännön kuin teknisten ratkaisuidenkin suhteen.

4.3 Muut toimijat

Työtä varten haastateltiin kappaletavaran kuljetuksiin erikoistuneita kuljetusyrityksiä. Haastatteluilla pyrittiin saamaan näkemys muiden kuljetusalojen tilannetta ja kehitysnäkemyksiä. Pyrittiin etsimään puukuljetuksiin soveltuvia toimintatapoja ja saamaan tietoja käytössä olevista kuljetusten ohjausjärjestelmistä.

Kuljetusyritys A:

Yritys toimii valtakunnallisesti kappaletavaran kuljetuksissa. Toimija on neutraali, asiakkaiden tunnuksia ei ole autoissa. Kaikki kalusto on yrittäjä-osakkaiden omistuksessa. Tilaajia on lukuisa määrä ja kaikilla tilaajilla on omat nimikkeensä. Eri tilaajien tavarat kulkevat samoissa kuormissa. Yrityksellä ei ole yhtenäistä toiminnan- tai kuljetustenohjausjärjestelmää, mutta joissain tapauksissa hyödynnetään tilaajan kuljetustenohjausjärjestelmää. Eri asiakkaiden kuljetukset yhdistellään kuljetustenjärjestelijöiden toimesta manuaalisesti, muutokset ohjelmiin ovat yleisiä. Sopimuskäytännöt ovat asiakaskohtaisia. Yrityksen suhde asiakkaisiin eli tilaajiin on vahva ja läpinäkyvä.

Kuljetusyritys B:

Yritys toimii valtakunnallisesti kappaletavaran kuljetuksissa. Yrityksellä on oman IT -osaston toteuttama kuljetustenohjausjärjestelmä, jonne kaikki tilaukset syötetään. Ajojärjestelijät suunnittelevat kuljetukset. Kuljetusmääräykset välitetään autoihin sähköisesti ja ajopalautteet annetaan autoista reaaliaikaisesti. Asiakkaille tarjotaan mahdollisuus seurata omia kuljetuksia selainkäyttöliittymästä. Nimikkeitä ei ole käytössä. Asiakkaat ostavat painoon ja dimensioiden perustuvia kuljetuspalveluita. Sopimukset ovat yleensä voimassa toistaiseksi, tarkistus vuosittain. Kaikki hinnoittelu on suoritepohjaista, bonukset ja sanktiot käytössä muutamien tavararyhmien osalta. Yrityksellä on käytössä omaa ja yrittäjien kalustoa. Yritys kehittää omaa toimintaansa aktiivisesti yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

KH FIN Oy / Qteam:

Qteam muodostaa monialaista kuljetuspalvelua tarjoavan yritysverkoston. Qteam toimii sopijana niin yrittäjään kuin tilaajaankin päin, molemmat ovat luottamuksellisia erillisiä sopimuksia. Kilpailulaki ei ole muodostanut toimintamalliin esteitä. Yhteydenpito tapahtuu pääsääntöisesti Qteamin välityksellä. Poikkeuksena ovat operatiiviset pienet asiat koskien esimerkiksi varastopaikkoihin liittyviä yksityiskohtia, näissä tapauksissa kuljetusyrittäjä on suoraan yhteydessä puunhankintaorganisaation edustajaan.

Raakapuukuljetusten osalta Qteam pyrkii yhdistelemään usean puunhankintaorganisaation kuljetuksia omassa kuljetustenohjausjärjestelmässään minimoiden tyhjänä ajon määrää. Osa yrittäjistä saa kuljetusmääräykset suoraan asiakkailta, osa yrittäjistä on Qteamin kuljetusten ohjauksessa. Qteam perii ohjauksessaan olevilta yrittäjiltä palveluprovision. Qteamin kuljetustenohjausjärjestelmä on selainpohjainen ohjelmisto. Mikäli asiakkaalla on oma kuljetustenohjausjärjestelmä, se on liitetty Qteamin järjestelmään sähköisen liittymän avulla. Erilaiset nimikkeet käsitellään muuntotaulujen avulla, varastolaskenta päivittyy reaaliaikaisesti eri kuljetustenohjausjärjestelmien välillä.

5 PALVELUSOPIMUSTEN SOVELTUVUUS PUUKULJETUKSIIN

5.1 Yleistä

Palvelusopimuksilla siirretään uusia tehtäviä ja vastuuta markkinoille. Palvelusopimukset merkitsevät uutta toimintamallia ja uusia osaamisvaatimuksia sekä tilaajalle että palveluntuottajalle. Puun kuljetuksen palvelusopimusten kehittämisen askelluksiin kuuluvat markkinoiden kehittäminen, toimijoiden osaamisen kehittäminen, tiedon hallinnan kehittäminen, palveluntuottajien ja tilaajien suunnittelun ja seurannan kehittäminen.

Uudessa toimintamallissa kuljetusyrittäjä eli palveluntuottaja hoitaa useamman asiakkaan eli tilaajan puukuljetuksia. Sopimus tehdään useaksi vuodeksi kerrallaan. Kuljetusyrittäjä vastaa kuljetusten ohjauksesta ja toteutuksesta siten, että mm. sopimuksessa asetetut määrä- ja aikatavoitteet täyttyvät. Kuljetusyrittäjä huolehtii myös varastojen oikeasta kierrosta sekä siitä, että oikeat suorit tiedot annetaan asiakkaiden tietojärjestelmiin.

5.2 Palvelusopimusten soveltuvuus

Palvelusopimusten luonteeseen kiinteästi liittyviä peruseriaatteita on tarkasteltu raakapuukuljetusmarkkinoita ajatellen:

- *Hankintamenettelyksi tulee yleensä rajoitettu kilpailu- tai neuvottelumenettely.*

Kilpailutuksesta on jo kokemusta, alalla neuvottelumenettely on ollut arkipäivää tähän saakka. Hankintamenettelyn periaatteet soveltuvat raakapuukuljetuksiin hyvin.

- *Palveluntuottajan valintaperusteeksi tulee yleensä kokonaistaloudellisuuden arviointiperuste, ei pelkästään halvin hinta.*

Valintaperusteiden määrittely on olennainen osa sopivia toimijoita harkittaessa. Metsäteollisuudessa on pitkät perinteet tuotteiden ja toiminnan laadun arvioinnissa. Kuljetusyrittäjän kokonaistaloudelliseen arviointiin tarvitaan sopiva menettely.

- *Maksuperusteena käytetään kokonaishintaperustetta tai hybridimallia.*

Kuljetusten maksuperusteena käytetään tällä hetkellä pelkästään suoriteperusteista hinnoittelua. Toimivan ja kannustavan kiinteän hinnoitteluelementin sisältävän mallin luominen on haaste.

- *Sopimusaika on yleensä pitkä.*

Sopimukset ovat metsäteollisuudessa tilaajan ja tuottajan välillä usein jatkuvia. Pitkälle sopimusajalle ei ole periaatteellista estettä.

- *Riskit on jaettu ja optimoitu tilaajan ja palveluntuottajan välillä.*

Kuljetukseen liittyvät riskit ovat tällä hetkellä kokonaan tuottajalla. Riskien optimointi on tässä suhteessa uutta. Riskien hinnoittelu on helpompaa, kun riskit ovat taholla, joka niihin pystyy vaikuttamaan.

- *Laatuvaatimuksina käytetään palvelun lopputuotteen palveluvaatimuksia tai palvelun toimivuutta koskevia vaatimuksia.*

Periaate on kokonaisvaltainen tapa lähestyä laadukasta kuljetuspalvelujen tuottamista. Soveltuu hyvin puukuljetuspalvelun ostoon.

- *Laatuvastuu ja laadun osoittamisvelvoite siirtyy palveluntuottajalle. Tilaaja käyttää laadunvarmistuksessa laatusuunnitelman auditointia ja pistokoetarkastuksia.*

Kuljetusyrittäjän vastuualue kasvaa, raportointivastuun siirtäminen yrittäjälle on luonnollista ja kannustavaa. Laadun käsite kuljetuksissa tai raportoitavat asiat eivät välttämättä muutu nykyisestä. Entisestä poiketen kuljetusyrittäjä on aktiivinen tiedon tuottaja.

Periaatteellista estettä palvelusopimusten käyttöön puukuljetuksissa ei ole. Suurimmat haasteet liittyvät hinnoittelumallin toteuttamiseen ja riskien jakamiseen tilaajan ja tuottajan välillä.

5.3 Kilpailuviranomaisten alustavat näkemykset

Projektin puitteissa haastateltiin kilpailuviranomaisia palvelusopimusten soveltuvuudesta puunkuljetuksiin. Kilpailuvirastosta paikalla olivat tutkuspäällikkö Mika Hermas ja erikoistutkija Saara Vahvaselkä. Heille esiteltiin projektissa linjatut periaatteet. Kilpailuviraston edustajat painottivat näkemystensä olevan alustavia, täsmällisemmät kannanotot vaativat menettelyn yksityiskohtaisemman kuvauksen. Kilpailuvirasto ei kuitenkaan anna ennakkopäätöksiä. Kilpailuviraston edustajat kommentoivat projektin periaatteita seuraavasti:

- tilaajayhteistyö ei ole kategorisesti kiellettyä
- kilpailun kannalta on positiivista, että uusia toimintamalleja pyritään kehittämään
- suurten puunhankintaorganisaatioiden tilaajayhteistyö vaatii erittäin tarkat määrittelyt, jotta lakia kilpailun rajoittamisesta ei loukata
- alueelliset puunhankintamäärä- ja tehtaiden käyttömäärätiedot eivät saa kulkeutua tilaajalta toiselle
- kuinka varmistetaan kilpailun toimivuus kuljetusyrittäjien välillä pitkän palvelusopimusjakson päätyttyä?

Mikäli palvelusopimustyötä esitetyssä muodossa jatketaan, kilpailuviranomaiset suosittelivat kilpailuoikeusjuristin asiantuntijapalveluiden käyttöä. Tällä tavoin mallin oikeellisuudesta saadaan tarkempi käsitys.

6 ESIMERKKI PUUNKULJETUSTEN KEHITTÄMISEN PERIAATTEISTA

6.1 Puukuljetusten kehittämisstrategia

Puukuljetusten osalta metsäyhtiöiden kiinnostus kohdistuu muutamaan peruskysymykseen:

- Metsäyhtiöiden eri tuotantoyksiköiden tulee saada sovittu määrä laadullisesti hyvää puuta sovittuun aikaan.
- Tienvarsivarastojen laatutappiot pyritään minimoimaan.
- Kuljetuskustannukset ja -resurssit pyritään minimoimaan.

Puukuljetusten kehittämiseksi esitetään seuraavia toimenpiteitä:

- Puuraaka-ainekuljetukset ulkoistetaan osittain tai kokonaisuudessaan markkinoilla toimiville puutavarakuljetusyrittäjille.
- Puutavarakuljetuksissa otetaan käyttöön palvelusopimukset, joihin edetään vaiheittain.
- Kuljetusten kilpailutuksen metsäyhtiöt keskittävät ainakin aluksi ulkopuoliselle toimijalle. Kilpailutuksen hoitava ulkopuolinen toimija voi olla kuljetusalalla toimiva palveluyritys tai hankintapalveluun ja palvelusopimukseen perehtynyt konsulttitoimisto. Myöhemmässä vaiheessa, kun sekä metsäyhtiöt että kuljetusyrittäjät ovat omaksuneet palvelusopimusten mukaiset toimintatavat, metsäyhtiöt kilpailuttavat samanaikaisesti suoraan ilman ulkopuolista toimijaa omien kuljetustensa palvelusopimukset tietyllä alueella.
- Kukin metsäyhtiö tekee oman palvelusopimuksen kilpailutuksen voittaneen kuljetusyrittäjän kanssa.
- Kuljetuksissa käytettävien ohjelmien periaatteet, tiedonsiirto-standardit ja nimikkeistö voidaan tarvittaessa yhtenäistää pidemmällä tähtäimellä.

Puutavarakuljetuksia kehitetään niin, että molemmat osapuolet sekä metsäyhtiöt että kuljetusyrittäjät pärjäävät nykyistä paremmin, ”win-win-periaate.

6.2 Vastuut ja toimivalta palvelusopimuksissa

Metsäyhtiöt

- sitoutuvat tiettyyn puumäärään sovitulta maantieteelliseltä alueelta
 - sopimuskauden aikana
 - vuosikohtainen kiintiö tietyin toleranssein
- luovuttavat operatiivisen varaston kuljetusyrittäjän käyttöön
- vastaavat kuljetukseen liittyvien lähtötietojen oikeellisuudesta
- sopivat palvelusopimusten kehittämisestä yhteistyössä kuljetusyrittäjien ja kilpailutusta hoitavan yrityksen kanssa
- hyväksyvät kuljetusyrittäjien käyttämän moniasiakkuuden.

Kuljetusyrittäjät vastaavat kokonaisvastuullisesti kaikista sopimuksen piiriin kuuluvista puutavarakuljetuksista sopimusalueellaan. Tällöin ne vastaavat

- kuljetuksissa käytettävästä kalustosta ja kuljetustavoista
- operatiivisesta kuljetusten suunnittelusta ja toteutuksesta
- siitä, että palvelusopimuksessa sovitut ehdot koskien mm. puutavaran toimitusaikoja tehtaille toteutuvat
- kuljetuksiin liittyvästä kehittämisestä.

Kilpailutuksen hoitava yritys

- valmistelee kuljetusten palvelusopimuksia koskevat kilpailuttamisasia-kirjat
- kilpailuttaa kuljetussopimukset määrävälein
- kehittää palvelusopimusten sisältöä sekä kuljetuksiin liittyviä toimintoja ja menettelyitä yhteistyössä metsäyhtiöiden ja kuljetusyrittäjien kanssa.
- hoitaa kilpailuttamisvaiheessa yhteydenpidon eri metsäyhtiöihin.

6.3 Palvelusopimuksen sisältö ja laajuus

Palvelusopimus koskee koko raakapuukuljetusketjua tienvarsivarastosta tehtaalle. Palvelusopimus tehdään metsäyhtiön ja kuljetusyrittäjän kesken. Palvelusopimuksessa määritetään raakapuukuljetuksiin liittyvät asiat kuten esimerkiksi eri osapuolten tehtävät, kuljetusten hinnoittelu, bonus- ja sanktiokäytäntö sekä kuljetusten ajoitukseen liittyvät asiat, palvelukuvaus.

Palvelusopimusasiakirjan osana on toiminta- ja laatusuunnitelma, jossa kerrotaan, miten palveluntuottaja tässä palvelussa toimii ja miten yrityksen laatujärjestelmää sovelletaan tähän palveluun. Toiminta- ja laatusuunnitelmasa palveluntuottaja esittää mm.

- kuljetuksissa käytettävän henkilöstön, kaluston (ikä ja kunto), tietojärjestelmät
- mahdolliset alihankkijat
- laadun hallinnan (miten kalusto pidetään kunnossa, miten sovittujen kuljetusaikojen pitävyydestä huolehditaan)
- laadunvarmistuksen (miten yritys varmistaa, että laadun hallintaan liittyvät toimenpiteet on tehty)
- turvallisuuden (työ- ja liikenneturvallisuus) ja ympäristöasioiden hallinnan
- tiedonkulun varmistamisen (raportoinnin tavat, tiheys ja kohteet).

Kuljetuspalvelujen laatu jakaantuu toiminnalliseen laatuun ja tekniseen laatuun. Toiminnallisen laadun osatekijöitä ovat mm. kaluston ikä ja kunto, henkilöstön kokemus ja osaaminen, yhteistyön toimiminen tilaajan kanssa, raportoinnin täsmällisyys ja muiden sopimuksessa sovittujen toiminnallisten määräysten noudattaminen. Tekniseen laatuun liittyviä tekijöitä ovat mm. raakapuun laadun muutoksiin ja laaturappioihin liittyvät asiat sekä kuljetusten täsmällisyys ja sovittujen kuljetusaikojen noudattaminen.

Palvelusopimusten kesto on aluksi 3–5 vuotta. Tarpeen mukaan kesto voidaan pidentää. Pitkät palvelusopimukset tuovat pitkäjänteisyyttä kuljetusyrittäjän toimintaan ja mahdollistavat pitkäjänteisen kehittämistyön sekä kehittämisen edellyttämät investoinnit (mm. kalustoinvestoinnit) ja muut taloudelliset panostukset.

6.4 Sopimusasiakirjojen kehittäminen

Palvelusopimuksia koskevat asiakirjat kehitetään yhteistyössä metsäyhtiöiden ja kuljetusyrittäjien kanssa. Kaikissa palvelusopimuksissa käytetään periaatteiltaan yhtenäisiä sopimusasiakirjoja. Sopimusasiakirjojen kehittämisessä on tärkeää luoda pelisäännöt sellaisiksi, että ne kannustavat kuljetusyrittäjää luovuuteen ja innovatiivisuuteen, jotka hyödyttävät sekä tilaajaa että kuljetusyrittäjää ja myös koko yhteiskuntaa. Maksuperusteiden määrittäminen on keskeinen tehtävä sopimusasiakirjojen kehittämisessä.

7 ESIMERKKI PALVELUSOPIMUKSEN SISÄLLÖSTÄ

Palvelusopimusasiakirjat koostuvat sekä kaupallisista että toiminnallisteknisistä asiakirjoista. Pääasiakirja on varsinainen palvelusopimus, johon kootaan mm. sopimusosapuolten vastuuta ja velvollisuuksia määrittelevät asiat sekä sopimuksen taloudelliset asiat. Palvelun laatu kohdistuu pääosin toiminnallisiin asioihin, koska varsinaista teknistä lopputuotetta ei ole. Sopimuksen tekemisessä tarvittavia asiakirjoja ovat ainakin:

- palvelusopimus
- hinnoittelumekanismi
- seuranta, raportointi ja laadun hallinta
- palvelun sanktiot ja bonukset
- palvelua koskevat turvallisuusmääräykset
- palvelun kehittämisosio

7.1 Palvelusopimus

Yleistä

Palvelusopimusasiakirja sisältää sekä kaupalliset että tekniset asiat ja se on palvelusopimustoimeksiannon perusasiakirja. Sopimukseen tulisi sisällyttää jäljempänä eriteltyt osasisällöt. Sopimusta tulkittaessa sekä tilaajan että palveluntuottajan edellytetään tulkitsevan sopimusta asiantuntijoina.

Toimeksiannon sisällön ja laajuuden määrittely

Toimeksiannon sisältö tulisi kuvata sillä tarkkuudella, että tilaaja sekä tuottaja tulkitsisivat sopimuksen rajapinnan yhtäläisesti, ja että sisältö voidaan laajuudeltaan tulkita mahdollisimman yksiselitteisesti. Toimeksiannon aikamääreet kuuluvat myös tähän osioon.

Toimeksiannon käsitteistö ja niiden määrittelyt

Tämä osio tarvitaan yhtäläisten tulkintojen varmistamiseksi.

Toiminnallisten velvoitteiden kuvaus

Tähän osioon sisällytetään tarpeelliset toiminnalliset määräykset, joita palvelun toteuttamisessa on noudatettava, esimerkiksi määrävelvoitteet tehtaittain, nippukaavion toteutus, lähtövaraston inventointimenettely, raportointivelvoitteet.

Sopimusosapuolten vastuiden, oikeuksien ja velvollisuuksien määrittelyt

Tähän kirjataan sekä tilaajan että palveluntuottajan vastuut, oikeudet ja velvollisuudet siinä laajuudessa ja tarkkuudella, että sopimusta voidaan käytännössä soveltaa mahdollisimman kitkattomasti, ja että riskivastuut ovat hallinnassa.

Sopimuksen hinta/ hinnoittelu ja maksujen suorittaminen aikamääreineen

Sopimushinta kirjoitetaan tarjouspyynnön tarkkuudella ja sopimusluonnokseen kirjoitetulla tavalla. Maksujen suorittaminen kirjataan myös. Mahdolliset indeksiehdot kuuluvat tähän osioon.

Sopimustulkintaerimielisyydet

Palvelusopimuksissa yleensä on syytä olla kuvattu mekanismi, jolla pyritään ratkaisemaan tulkintaerimielisyydet ilman välimies- tai käräjäoikeuskäsittelyä. Tähän kannattaa etsiä osapuolten hyväksymiä ulkopuolisia asiantuntijoita avustamaan sopijaosapuolia yhteisen tulkinnan aikaansaamiseksi. Myös sopijaosapuolten ylemmän organisaation kytkeminen ratkaisun etsimiseen on käyttökelpoinen menettely.

Sopimusasiakirjat ja niiden pätevyysjärjestys

Varsinaiseen sopimukseen kirjataan sopimuksen liitteinä olevat erillisasiakirjat sekä niiden pätevyysjärjestys. Lisäksi luetteloidaan kaikki ne ohjeet ja määräykset, joita ei liitetä varsinaisiin sopimusasiakirjoihin, mutta joita tulee noudattaa sopimusta toteutettaessa.

7.2 Hinnoittelumekanismi

Hinnoittelumekanismissa määritellään sopimushinnan muodostumisen periaatteet sillä tarkkuudella, että niiden noudattaminen sujuu käytännössä. Hinta muodostuu sekä kiinteästä että muuttuvasta korvausosasta, joista palvelun

tuottaja on antanut tarjouksessaan pyydetyn hintaerittelyn. Muuttuva korvausosa sopimusaikana määräytyy työmäärien mukaan. Työmäärät koko sopimusaikana ovat tilaajan riskiä ja vuosittainen työmäärän vaihtelu sopimuksen määrärajoissa palvelun tuottajan riskiä. Seuraavassa kuvataan nykyinen hinnoittelumalli sekä esitetään vaihtoehtoinen tapa hinnoitella kuljetuksia palvelusopimuksen yhteydessä.

7.2.1 Nykyinen hinnoittelumalli

Nykyisin kaikilla toimijoilla on käytössä malli, jossa hinnoittelu toteutetaan tapauskohtaisesti varastopaikka – määränpää välille ilmoitettujen tai muilla tavoin määriteltyjen kilometrien perusteella. Perustana hinnoittelussa on useissa tapauksissa kilometritaksataulukko, jota on muunneltu indeksin tavoin kertoimella.

AUTOKULJETUKSEN SOPIMUSMAKSUT																		

Maksukerroin: 1,00 KERROIN																		
Kuljetus- matka, km	Haavupu.			Kuormain eur/tn			Lehtitukki.			Kuormain eur/tn			Lehtikuitupu.			Kuormain eur/tn		
	ku	tg	Suora	ku	tg	Suora	ku	tg	Suora	ku	tg	Suora	ku	tg	Suora	ku	tg	Suora
1	1,89	0,13	2,02	1,81	0,14	1,96	2,03	0,14	2,17	1,96	0,15	2,11	1,91	0,14	2,05	1,84	0,14	1,98
2	1,91	0,15	2,06	1,84	0,16	2,00	2,05	0,16	2,22	1,98	0,17	2,16	1,93	0,15	2,09	1,86	0,16	2,02
3	1,93	0,17	2,10	1,86	0,18	2,04	2,08	0,18	2,26	2,01	0,20	2,21	1,96	0,17	2,13	1,89	0,18	2,07
4	1,96	0,19	2,15	1,89	0,20	2,09	2,10	0,20	2,31	2,04	0,22	2,25	1,98	0,19	2,17	1,91	0,20	2,11
5	1,98	0,21	2,19	1,91	0,22	2,13	2,13	0,22	2,35	2,06	0,24	2,30	2,00	0,21	2,21	1,93	0,22	2,16
6	2,00	0,22	2,23	1,93	0,24	2,17	2,15	0,24	2,39	2,09	0,26	2,35	2,03	0,23	2,25	1,96	0,24	2,20
7	2,03	0,24	2,27	1,96	0,26	2,22	2,18	0,26	2,44	2,11	0,28	2,39	2,05	0,24	2,29	1,98	0,26	2,24
8	2,05	0,26	2,31	1,98	0,28	2,26	2,20	0,28	2,48	2,14	0,30	2,44	2,07	0,26	2,34	2,01	0,28	2,29
9	2,07	0,28	2,35	2,01	0,30	2,30	2,23	0,30	2,52	2,17	0,32	2,49	2,10	0,28	2,38	2,03	0,30	2,33
10	2,09	0,30	2,39	2,03	0,31	2,35	2,25	0,32	2,57	2,19	0,34	2,53	2,12	0,30	2,42	2,06	0,32	2,37
11	2,12	0,31	2,43	2,06	0,33	2,39	2,27	0,34	2,61	2,22	0,36	2,58	2,14	0,32	2,46	2,09	0,34	2,42
12	2,14	0,33	2,47	2,08	0,35	2,43	2,30	0,36	2,66	2,25	0,38	2,63	2,16	0,34	2,50	2,11	0,36	2,46
13	2,16	0,35	2,51	2,10	0,37	2,48	2,32	0,38	2,70	2,27	0,40	2,67	2,19	0,35	2,54	2,13	0,38	2,51
14	2,18	0,37	2,55	2,13	0,39	2,52	2,35	0,39	2,74	2,30	0,42	2,72	2,21	0,37	2,58	2,15	0,39	2,55
15	2,21	0,39	2,59	2,15	0,41	2,56	2,37	0,41	2,79	2,32	0,44	2,77	2,23	0,39	2,62	2,18	0,41	2,59
16	2,23	0,40	2,63	2,18	0,43	2,60	2,40	0,43	2,83	2,35	0,46	2,81	2,26	0,41	2,66	2,20	0,43	2,64
17	2,25	0,42	2,67	2,20	0,45	2,65	2,42	0,45	2,87	2,38	0,48	2,86	2,28	0,43	2,71	2,23	0,45	2,68
18	2,28	0,44	2,71	2,22	0,47	2,69	2,45	0,47	2,92	2,40	0,50	2,90	2,30	0,44	2,75	2,25	0,47	2,72
19	2,30	0,46	2,76	2,25	0,49	2,73	2,47	0,49	2,96	2,43	0,52	2,95	2,33	0,46	2,79	2,28	0,49	2,77
20	2,32	0,47	2,80	2,27	0,50	2,78	2,49	0,51	3,00	2,45	0,54	3,00	2,35	0,48	2,83	2,30	0,51	2,81
21	2,34	0,49	2,84	2,30	0,52	2,82	2,52	0,53	3,05	2,48	0,56	3,04	2,37	0,50	2,87	2,33	0,53	2,85
22	2,37	0,51	2,88	2,32	0,54	2,86	2,54	0,55	3,09	2,51	0,59	3,09	2,39	0,52	2,91	2,35	0,55	2,90

KUVA 3. Kilometritaksataulukko

Käytännössä hinnoitteluprosessi etenee seuraavasti:

1. Kuljettaja ottaa kantaa ajamaansa matkaan varastosta määränpäähän. Kuljettajan ilmoittamat kilometrit määrittävät hinnoittelun tai ne voivat toimia mahdollisena reklamaationa ohjelmallisesti laskettuja kilometrejä vastaan.
2. Kuljettaja antaa ajopalautteessaan tiedon lisätöistä, joita kyseisen erän tai kuorman käsittelyyn on liittynyt. Lisät voivat olla seuraavan kaltaisia: kuormaimen kuljetus, erän lopetus, purku kourakasaan, uittoon ajon korotus, niputus ja telaus.
3. Määränpäässä kuormat punnitaan ja mitataan. Mikäli määränpäässä ei ole puntaria käytössä, muodostetaan paino tuoretiheystaulukon perusteella.
4. Ajopalaute ja mittaus tulos yhdistetään, tarkistetaan ja hyväksytään tilaajan toimesta.
5. Maksatus suoritetaan yrittäjille määräväleihin. Tosite hyväksytyistä ja maksatukseen menneistä kuljetussuoritteista lähetetään yrittäjille.

7.2.2 Yhdistelmämalli

Tässä esitetty malli on kiinteään aikapohjaisen hinnoittelun ja suoritepohjaisen hinnoittelun yhdistelmä. Kiinteä aikapohjainen hinnoitteluosa voisi koostua ainakin seuraavista asioista:

- yleiskulut
- kuljetusten suunnittelun ja ohjauksen henkilöstökulut
- kuljetusten suunnittelun ja ohjauksen järjestelmäkulut
- hinnoitteluosan aikajänne on euroa/vuosi

Suoritepohjainen hinnoitteluosa toimisi pääpiirteittäin samaan tapaan kuin nykyisinkin. Muutamia muutoksia siihen kuitenkin esitetään. Suoritepohjainen hinnoitteluosa voisi koostua seuraavista asioista:

- hinnoittelu tonni/euro
- matkan määrittäminen nykyistä karkeammalla tasolla, esimerkiksi kymmenen kilometrin jaksoissa
- erillisistä hinnoista menopaluu ja suoran kuljetuksen osalta luovutaan
- hinnoittelua yksinkertaistetaan muiltakin osin.

Palvelusopimuksen kiinteään hintaosaan tulisi sisällyttää kaikki sopimuksen toteuttamisesta aiheutuvat palveluntuottajan kustannukset, jotka kohtuullisella riskitasolla voidaan tarjoukseen sisällyttää. Kiinteä hinta-osa mahdollistaa yrittäjälle pitkäjänteisen toiminnan ja kannustaa kuljetusyrittäjää toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

Vuosikohtaisen kiinteän osan tarkoitus on kattaa kuljetusten ainakin suunnittelun ja ohjauksen kulut. Suoritepohjainen osa muutetaan nykyistä yksinkertaisemmaksi, jotta yrittäjä voi antaa tarjoukseen hinnan esimerkiksi jaksolle 20–30 kilometriä. Kuljetuksia ei enää jaeta menopaluu tai suoriin kuljetuksiin. Yrittäjä saa maksun määräajoin ja hän voi itse suunnittelullaan pyrkiä maksimoimaan kuormattuna ajon määrän.

Vaikka uusia tehtäviä siirtyy kuljetusyrittäjälle, kuljetusyriyten kannattavuus paranee, tilaajille syntyy säästöä hintatason alentuessa tuottavuuden kasvun seurauksena

7.3 Seuranta, raportointi ja laadun hallinta

Laatu puunkuljetuksissa muodostuu toiminnallisesta laadusta ja teknisestä laadusta. Toiminnallisen laadun piiriin kuuluvat kuljetusmääriin, kuljetusai-koihin ja kaikki kuljetustapahtumaan liittyvät toiminnalliset asiat, esimerkiksi kuljetuskalustoon kuntoon ja ikään liittyvät asiat. Teknisen laadun piiriin kuuluvat raakapuun laadun muutoksiin, laatutappioihin liittyvät asiat.

Palvelusopimuksessa sovittuja kuljetusmääriä seurataan ensisijaisesti. Kuljetusten laadun hallinnan kannalta kuljetusmäärät eivät kuitenkaan yksin riitä seurattaviksi asioiksi. Tärkeää on myös se, että kuljetetun raakapuun laatu on määränpäässä sovitulla, tarkoituksenmukaisella tasolla. Siksi muita seurattavia tekijöitä ovat tienvarsivarastojen ikä, tienvarsivarastojen kierto-

nopeus, keskeneräisten tienvarsivarastojen osuus ja raakapuun laatu päätevarastolla.

Mitattavia ja seurattavia asioita ovat

- toimitusten määrä tuotantoyksikköön viikkotasolla
- kuljetuskustannuskertymä kuljetusyrittäjäkohtaisesti päätevarastoittain
- tienvarsivaraston keskimääräinen ikä (tai varastot ikäluokittain tai sovitun maksimin puitteissa) puutavaralajeittain ja varastokunnittain
- raakapuun laatu päätevarastossa ja raakapuun arvonmuutokset.

Kuljetusyrittäjän tilaajalle tekemän raportoinnin merkitys korostuu palvelusopimuskäytännössä nykytilanteeseen verrattuna. Palvelusopimuksessa määritellään raportointitavat ja raportoinnin tiheys. Kuljetusyrittäjän raportoinnin tilaajalle tulee olla säännöllistä, suunnitelmallista ja reaaliaikaista. Raportointiin ja tiedottamiseen voidaan käyttää kanssakäymisportaalia. Palvelusopimuksessa määritellään yksityiskohtaisesti raportoitavat asiat, raportointitavat, kenelle raportoidaan ja raportointitiheys.

Kuljetuspalvelun laadusta vastaa kokonaisuudessaan kuljetusyrittäjä. Mikäli kuljetuksissa tapahtuu sopimuspoikkeamia, kuljetusyrittäjä raportoi niistä tilaajaa välittömästi.

Palvelusopimukseen liittyvää laadun valvontaa tekee pistokoetarkastuksin tilaaja tai hänen edustajansa, esimerkiksi hankintapalvelukonsultti. Pistokoevalvonta koskee erityisesti palvelusopimukseen liittyvän toiminta- ja laatusuunnitelman toteuttamista.

7.4 Palvelun bonukset, sanktiot ja arvonmuutokset

Jotta palvelusopimuksen luonne toteutuu, tulee palvelun ostoon liittyä bonus- ja sanktiokäytäntö. Kuljetusten ohjauksen ja toteutuksen onnistuessa erityisen hyvin maksetaan kuljetusyrittäjälle sovittu bonus. Ylityksistä ja alityksistä seuraa sanktio. Seuranta tapahtuu kunkin asiakkaan omassa tietojärjestelmässä, mistä se myös raportoidaan määrävälein palveluntuottajalle. Bonuksiin ja sanktioihin vaikuttaa myös toimintaympäristö. Mikäli kuljetukset eivät ole toteutettavissa palveluntarjoajasta riippumattomista syistä, ei sanktioitakaan voida langettaa.

Tilaajan sanktiot liittyvät pidemmän aikavälin sovittujen puumäärien hankkimiseen. Mikäli puuta ei pystytä hankkimaan sovittua määrää esimerkiksi avaintehtaille, joutuu puunhankintaorganisaatio kompensoimaan menetyksen yrittäjälle.

Arvonmuutoksia peritään kuljetettavan puutavaran laadun ylisuuresta laadun heikkenemisestä palveluntuottajan vastuulla olevalta ajalta ja/ tai kuljetusten aikana. Lisäksi tienvarsivarastojen ylisuuresta hävikistä tilaaja perii arvonmuutoksia. Arvonmuutosten määräytyminen ja suuruudet määritellään sopimusasiakirjoissa.

7.5 Palvelua koskevat turvallisuusmääräykset

Yleistä

Palvelusopimuksen sisällön huomioon ottaen keskeistä työturvallisuuden lisäksi on tieliikenteen turvallisuuden huomioonottaminen. Turvallisuutta koskevat asiat on syytä sisällyttää erilliseen turvallisuusasiakirjaan, joka liitetään sopimusasiakirjoihin.

Työturvallisuusasiat

Tähän sisällytetään kaikki erityiset sopimuskohtaiset työturvallisuutta koskevat määräykset ja luetteloidaan alalla noudatettavat työturvallisuusasiakirjat

Liikenneturvallisuusasiat

Tässä kirjataan sopimuksessa noudatettavat sopimuskohtaiset määräykset liikenneturvallisuuden huomioon ottamisesta kuljetusten toteuttamisessa. Lisäksi luetteloidaan ne säädökset, joita sopimuksen toteuttamisessa on noudatettava.

7.6 Palvelun kehittämisosio

Palvelusopimukseen tulisi sisällyttää kehittämisosio, jonka puitteissa voitaisiin sopimukseen sisällyttää esimerkiksi palvelusopimusten sisällön sekä sopimusosapuolten roolien kehittämistä. Kehittämisosion tavoitteet ovat tehokkuuden parantamisessa sekä laadun ja tuottavuuden nostamisessa. Kehittämisosion tulokset tulisi olla hyödynnettävissä niin yksittäisessä sopimuksessa kuin koko toimialalla.

Kehittämisosiossa voi olla kaksi tai kolme kehittämiskohdetta, jotka palvelevat niin tilaajan kuin palveluntuottajan sekä koko muunkin alan toimintaa. Kehittämisosion lopullinen sisältö ja laajuus tulee määräytyä palveluntuottajan tarjouksessa esittämien kehittämisaiheiden perusteella, jotka arvioidaan sekä pisteytetään tarjousten laatuarvioinnin yhteydessä. Kehittämisosion läpiviemisen vastuu on palveluntuottajan lisäksi myös tilaajalla, koska onnistunut kehittämissyö vaatii sopimuksen eri osapuolien yhteistoimintaa.

Kehittämisosion rahoitusta pitää maksaa kehittämistyön aikana maksuposteinä, mutta lopullinen palveluntuottajalle maksettava kokonaiskorvaus tulee määräytyä asetettujen tavoitteiden toteutumisen mukaan. Arviointi suoritetaan sopimuskauden lopussa, jonka tulosten perusteella tilaaja voi myös periä maksetut maksupostit osittain tai kokonaan takaisin kehittämisosion laiminlyönnistä.

8 TIETOJÄRJESTELMÄT

Puunhankintaorganisaatioilla on kullakin oma kuljetusten ohjausjärjestelmänsä. Toimintaperiaatteet eivät eroa suuresti ratkaisuiden välillä. Tietopalvelumarkkinoille on kehittynyt ja kehittymässä uusia entistä edullisempia ratkaisuita. Jo tällä hetkellä selainpohjaiset, nykyjärjestelmiin integroitavissa olevat ratkaisut, ovat yrittäjärühmittymien ulottuvilla.

9 RISKIT JA NIIDEN HALLINTA

Riskitarkastelussa lähtökohtana voidaan pitää sitä, että raakapuukuljetusten eri vaiheisiin liittyvät riskit kantaa ensisijaisesti se osapuoli, joka voi niihin eniten vaikuttaa. Näin ollen puunkorjuuseen liittyvät riskit ovat tilaajalla, eli heistä riippuu puun osto. Näihin kuljetusyrittäjä ei voi vaikuttaa. Kuljetusten toteuttamiseen, varastojen laatuappioihin ja kuljetuskustannuksiin liittyvät riskit kuuluvat puolestaan kuljetusyrittäjälle.

Keskeisimmiksi riskeiksi palvelusopimusperusteisissa kuljetussopimuksissa nähdään seuraavat:

- tilaajan kannalta pitkissä, usean vuoden sopimuksissa riskinä nähdään eri alueilta ajettavan puumäärän riittävän luotettava arviointi palvelusopimusta varten.
- hinnoittelujärjestelmän kehittäminen sellaiseksi, että molemmat osapuolet sekä tilaaja että kuljetusyrittäjä voittavat nykytilanteeseen verrattuna, näkevät kummatkin osapuolet ongelmalliseksi.
- eri metsäyhtiöiden palvelusopimusten kilpailutuksen tulisi tapahtua samoilla alueilla riittävän samanaikaisesti. Myös palvelusopimusten pituus olisi hyvä olla samalla alueella samanpituinen.
- kuljetuksissa käytettävien ohjelmien ja nimikkeistön yhtenäistäminen.
- kilpailun toteutuminen sopimuskauden päätyttyä, kun uusia palvelusopimuksia kilpailutetaan.

Riskien jaosta tilaajan ja kuljetusyrittäjän kesken pitää löytää toimiva malli. Muuten vaarana on, että kuljetusyrittäjien riskien hinnoittelu syö palvelusopimuksista saatavat hyödyt.

Riskien hallitsemiseksi sopimusasiakirjat kehitetään sellaisiksi, että sopijapuolten toimivalta ja vastuut ovat tasapainossa. Sopijapuolten käytännön yhteistyötä kehitetään luottamuslähtöiseksi ottamalla käyttöön ristiriitojen ratkaisussa yhteistoimintamalli.

Riskien hallintaa ja pienentämistä voidaan toteuttaa myös seuraavasti:

- palvelusopimukseen edetään kokeilujen kautta, jolloin kokeiluista saata- vat kokemukset hyödynnetään ennen kuin palvelusopimuskäytäntö otetaan käyttöön laaja-alaisesti
- kuljetusyri-tysten toimituskyky ja -varmuus varmistetaan esivalinnalla ja tarjouspyynnöissä riittävän yksityiskohtaisesti

- kuljetusten ohjausjärjestelmät ja puutavaralajien nimikkeistö eri metsäyhtiöiden välillä voidaan yhtenäistää pidemmällä tähtäimellä
- luodaan pelisäännöt niille kustannustekijöille, joiden kustannusnousua on vaikea ennakoida, esimerkiksi polttoaineen hinnan nousu
- järjestetään vuosittain tilaajan ja kuljetusyrittäjien edustajille yhteinen neuvottelupäivä, jossa palvelusopimukseen liittyviä asioita käsitellään ja viedään eteenpäin
- palvelusopimusten kilpailutus toteutetaan ajallisesti siten että uusia sopimuksia käynnistyy tasaisin väliajoin.

10 ESIMERKKI TOIMINTAMALLIN KOKEILUSTA

10.1 Kokeilun projektisuunnitelma

Kokeilun toteutukseen kuuluvat seuraavat tehtävät:

- Kokeilualue
- Kokeilun kesto ja toteutusajankohta
- Tilaajapuolen järjestäytyminen kokeilussa
- Kuljetusyrittäjän valinta kokeiluun
- Tarjous- ja sopimusasiakirjojen laadinta
- Kuljetusten ohjausjärjestelmä ja nimikkeistö
- Seuranta ja raportointi.

Kokeilualue

Pilotti alue voisi sijoittua seuraavalle suuralueelle: Länsi-Suomi (Päijäntees-tä länteen ja pohjoisessa Pietarsaaren asti).

Kokeilun kesto

Kokeilun kestoksi esitetään 3 vuotta +1 vuoden optio.

Tilaajapuolen järjestäytyminen kokeilussa

Kokeilua varten tilaajapuolen tulee sopia, miten kokeiluun liittyvien palvelusopimusasiakirjojen laadinta ja kuljetusyrittäjän valinta hoidetaan. Tilaajaorganisaation muu järjestäytyminen määritellään jatkokehityksen yhteydessä. Tässä yhteydessä tulee varmistaa myös toimintamallin sopivuus kilpailulainsäädännön näkökulmasta.

Kuljetusyrittäjän valinta

Kuljetusyrittäjäehdokas kokeiluun valitaan neuvottelumenettelyn perusteella mahdollisimman pian sen jälkeen, kun päätös kokeilusta on tehty. On syytä harkita, onko mahdollista pyytää tarjoutuminen kahdelta eri kuljetusyrittäjältä tai kuljetusyrittäjäryhmittymältä ennen varsinaista neuvottelumenettelyn aloittamista.

Tarjous- ja sopimusasiakirjojen laadinta

Kokeilun edellyttämien tarjouspyyntö- ja sopimusasiakirjojen laadinta aloitetaan heti sen jälkeen, kun päätös kokeiluun ryhtymisestä on tehty. Tarjous- ja sopimusasiakirjoja varten tulee selvittää ja sopia mm. hinnoittelumekanismi ja bonus- ja sanktiokäytäntö sekä käytäntö sopimusta koskevien erimielisyyksien ratkaisemisessa. Tarjous- ja sopimusasiakirjojen laadinnan yhteydessä tulee varmistaa myös kilpailulainsäädännön sopimusmallille asettamat vaatimukset.

Kuljetusten ohjausjärjestelmä

Kokeilun valmistelussa on sovittava käytetäänkö nykyisiä järjestelmiä sellaisenaan vai kohdistetaanko tähän kehittämispanosta.

Seuranta ja raportointi

Seurannan ja raportoinnin periaatteet ja niiden edellyttämät valmistelutoimenpiteet sovitaan kokeilun valmistelun yhteydessä.

10.2 Kokeilun tulosten arviointi ja jatkotoimenpiteet

Kokeilua seurataan ja sen tuloksia arvioidaan koko kokeilun keston ajan. Hyvissä ajoin ennen kuin kokeilua on kestänyt 3 vuotta, tehdään päätös optiovuoden käyttämisestä ja kokeilujen mahdollisesta jatkamisesta. Kokeilun päätyttyä tehdään kokeilusta yksityiskohtainen arviointi.

11 YHTEENVETO

Palvelusopimusmallin hyödyntämiselle puunkuljetuksissa ei ole havaittu ehdotonta estettä. Toteutuakseen malli vaatii täsmälliset määrittelyt sekä kuvaukset käytettävistä dokumenteista. Mallin toimivuus on varmistettava yhteistyössä kilpailuviranomaisten kanssa.

Entistä paremmat toimintamallit ovat tervetulleita. Esimerkkinä tästä voidaan pitää Qteamin toteuttamaa kehitystyötä. Tietojärjestelmäkentästä näyttää löytyvän uusia edellytyksiä raportissa esitettyjen toimintatapojen toteuttamisella. On ensiarvoisen tärkeää että kehitystyö ei pääty tähän.

Markkinoiden avautumista olisi edistettävä siten, että laajemman palvelukonaisuuden toteuttaminen mahdollistettaisiin. Avaimia tähän ovat mm.:

- edullisten selainpohjaisten järjestelmäympäristöjen hyödyntäminen
- tuottajien eli puunkuljetusyriyten kehittyminen kuljetusten ohjauksen osaajiksi
- eri organisaatioiden puuvirtojen yhdistelemisen mahdollistaminen kuljetusyrittäjän toimesta

Puunkuljetusten hajanaiset ja osittain tehottomat markkinat vaativat kehitykseen ennakkoluulottomia toimenpiteitä. Tämä on metsäteollisuuden ja sen vaikutuspiirissä olevien toimijoiden yhteinen etu.