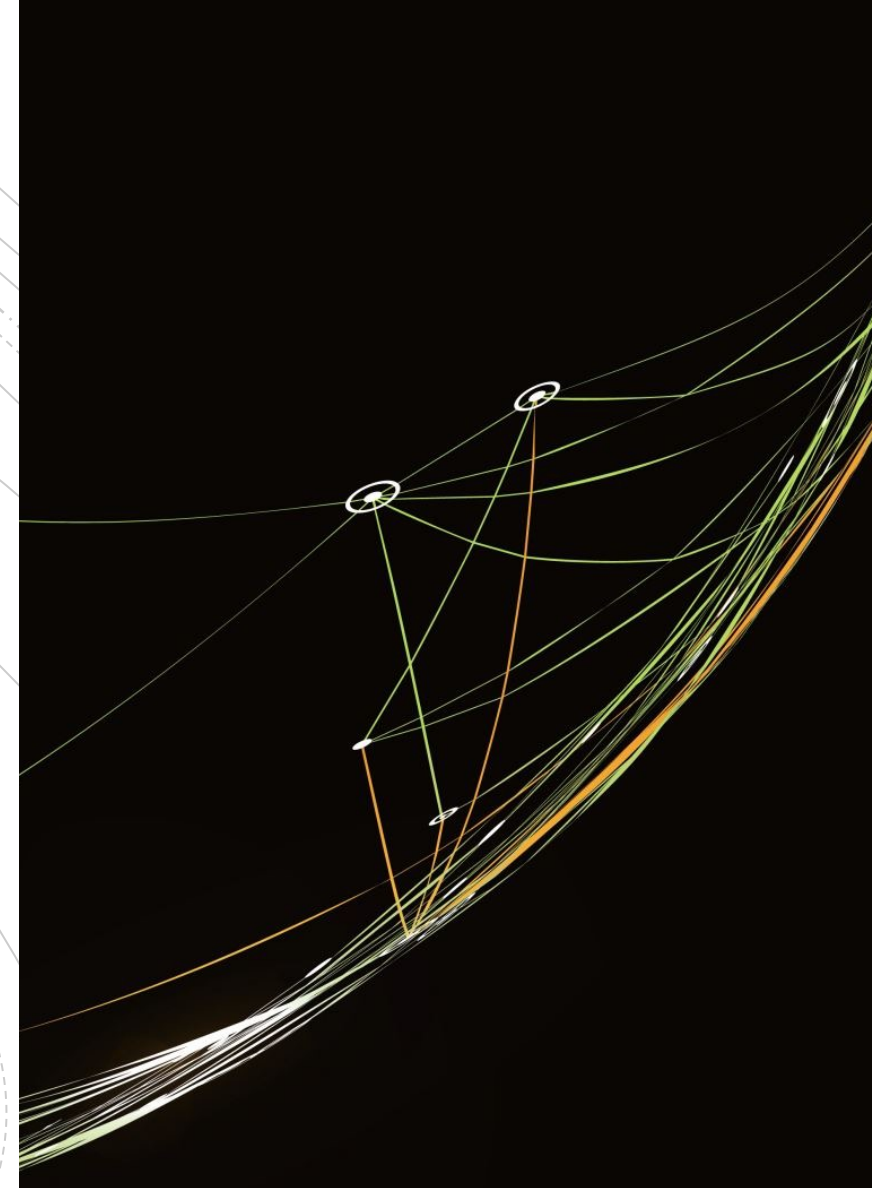


# Logistiikkapalvelu- kumppanuus

10 askelta kumppanuuteen



LOGISTIIKAN  
MAAILMA®

Logistiikkapalvelu-  
kumppanuuden  
rakentamisen  
vaiheet

Esityksen tavoite ja taustaa	3-7
1. Tavoitteiden asettaminen	9-11
2. Lähtötietojen keruu ja analysointi	12-15
3. Palveluiden ja aikataulun määrittely	16-19
4. Sopivien kumppaniehdokkaiden tunnistaminen	20-22
5. Tarjouspyynnön ja hinnoittelumallin laatiminen	23-26
6. Tarjousaika, lisätiedot ja kysymykset	27-28
7. Tarjousten vertailu ja lyhyen listan muodostaminen	29-31
8. Tarjous -ja sopimusneuvottelut	32-33
9. Sopimuksen ja palvelukuvauksen laatiminen	34-37
10. Projekti- ja muuttosuunnitelma	38-41

- Esitys kuvaa vaiheistetusti ja käytännönläheisesti logistiikkapalvelukumppanuuden rakentamista.
- Tuotanto- ja elinkeinorakenteen muutosten myötä Suomessakin toimii lukuisia kansainvälisiä ja kotimaisia logistiikkapalveluyrityksiä (3PL). Yhä useampi kaupan ja teollisuuden alan yritys ostaa tai haluaisi ostaa logistiikkapalveluja 3PL-palveluyrityksiltä.
- Asiakasyrityksille ja heidän asiakkailleen kyse on elintärkeästä kumppanuudesta, joka vaikuttaa myyntiin, toimituskykyyn ja asiakaskokemukseen.
- Logistiikkapalveluyrityksille kyse on ydinliiketoiminnasta, asiakkuuksien kehittämisestä ja kasvattamisesta sekä markkina-aseman vahvistamisesta.
- Logistiikkapalvelukumppanuuden rakentaminen on monivaiheinen prosessi. Se vaatii huolellista suunnittelua onnistuakseen ja muodostaakseen hyvän perustan menestykselle yritystoiminnalle.
- Esitystä voi hyödyntää logistiikkapalvelukumppanuuden suunnittelussa, hankinnassa ja sopimusneuvotteluissa sekä kumppanuuden toteuttamisessa ja kehittämisessä.
- Esitystä voi myös hyödyntää kumppanuuden rakentamiseen liittyvässä opetustoiminnassa tai tarvittavien asiantuntijapalveluiden hankkimisessa.

# Esityksen tavoite

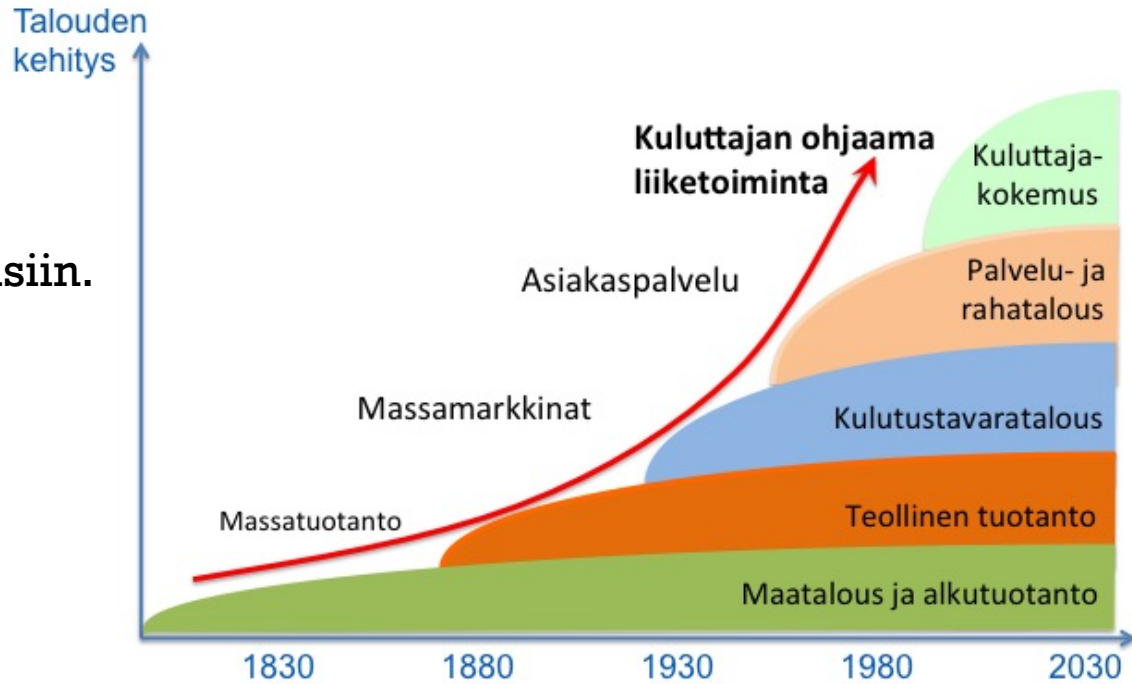
# Taustaa logistiikka- kumppanuuksille

- **Yritysjohdon intressit aineistoon**
- Logistiikkakumppanuus auttaa yritystä parhaimmillaan menestymään ja kasvamaan kannattavasti. Se voi tarjota laatua, kapasiteetteja sekä toimituskykyä- ja varmuutta, mitkä voisivat olla muuten vaikeita, tai kalliita järjestää.
- Logistiikan maailma: “Yrityksen kustannusrakenteesta noin 80 % on ostettuja ulkoisia resursseja, muun muassa materiaaleja, komponentteja, ulkoistettuja toimintoja, alihankintoja, järjestelmiä, palveluita ja logistiikkaa. Yrityksen kilpailukyky riippuukin ennen kaikkea siitä, miten tehokkaasti ja ammattimaisesti näitä ulkoisia resursseja osataan etsiä, houkuttaa, hyödyntää, ohjata, johtaa ja kehittää. Kilpailukyvyn ydin onkin siirtynyt kohti näiden ulkoisten resurssien johtamisen osaamista”.
- **Opettajien ja oppilaitosten intressit aineistoon**
- Yritykset toimivat monimutkaisessa toimintaympäristössä, jossa nopea muutos on uusi normaali. On tärkeää, että logistiikan ammattilaiset ymmärtävät logistiikkakumppanuuden rakentamisen prosessin ja sen vaiheet.
- Logistiikan maailma: “Logistiikan koulutus antaa hyvät valmiudet erilaisiin työtehtäviin ja yrityksiin. Ei ole olemassa yritystä, organisaatiota, kuntaa tai kaupunkia jossa logistiikkaa ei olisi mukana jokapäiväisessä toiminnassa. Logistiikan parissa opiskellut voi tehdä uran liikenteen parissa (esim. huolinta, tavaran kuljetus, joukkoliikenne). Myös materiaalikäsittely, kuten virtojen hallinta (seuranta), varastointi ja pakkaaminen sekä lisäksi osto- ja hankintatoimi ovat yleisiä vaihtoehtoja. Näiden kaikkien aktiviteettien rinnalla tulee ymmärtää tietovirtojen liikkumista, hallintaa ja seurainta”.

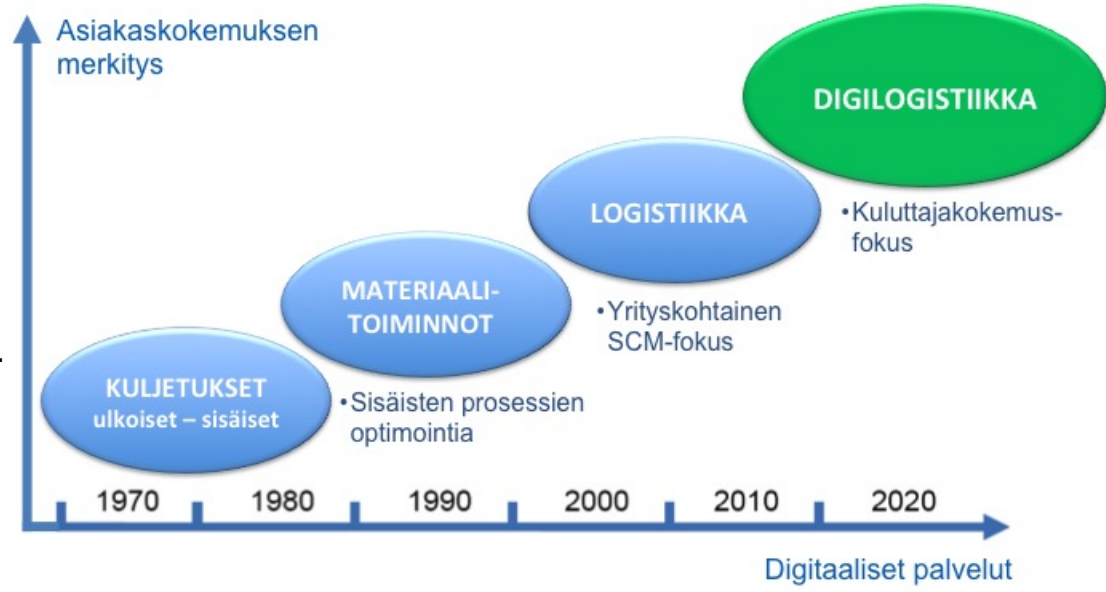
Nykyisin ei riitä, että on kuljetuksia ja varastointia. On osattava ennakoida ja sopeutua nopeastikin muuttuviin tarpeisiin.

Logistiikka on nykyisin osa asiakaspalvelua ja -kokemusta

Logistiikkakumppanuus voi mahdollistaa kilpailuedun ja antaa ”valmiit” ratkaisut asiakkaiden toiveiden täyttämiseen ja myynnin kasvattamiseen.



Logistisesta näkökulmasta: kuluttajakokemuksen arvo tarkoittaa **valikoiman kiinnostavuutta ja saatavuutta**. Nykyisin kuluttajien tarpeisiin on vastattava aiempaa täsmällisemmin ja luotettavammin. Toiseksi **asioinnin ja maksamisen helppous ja vaihtoehtoedot**. Nykyisin ei riitä, että on verkkokauppa, josta voi ostaa tuotteita. Kuluttaja odottaa asioidessaan palvelua ja sujuvuutta. Hän haluaa myös itse vaikuttaa valinnoillaan mm. toimitukseen. Kolmantena elementtinä on **fyysisen toimituksen sujuvuus ja turvallisuus**. Tähän alueeseen liittyvät muun muassa toimituksen ennakoitavuus ja täsmällisyys, mahdollisuudet seurata ja ohjata toimitusta sekä hallita poikkeamatilanteita.



1990- ja 2000-luvuilla materiaalitoiminnoista siirryttiin toimitusketjun hallintaan (**SCM – Supply Chain Management**) ja optimointiin kokonaisuutena.

1980-luvulla kuluttajamarkkinoille tarkoitettujen tuotteiden logistiikasta muodostui **varastointi**-, tukku- ja vähittäiskauppakeskeistä.

Kuluttajamarkkinoihin liittyvän teollisen toiminnan alkuaikoina logistinen huomio liittyi yrityksissä **kuljetuksiin**.

Mikä kaikki voi  
muuttua liiketoiminta-  
ympäristössä  
Esimerkkejä

- Asiakkaiden tarpeet muuttuvat  
=> *tarvitaan reagointi- palvelu- ja uudistumiskykyä.*  
=> *ICT?*
- Työvoimaa ei onnistuta rekrytoimaan logistiikan tehtäviin  
=> joudutaan vuokraamaan työvoimaa / maksamaan enemmän.
- Myyntimäärät nousevat tai laskevat nopeasti yllättäen tai sesonkien vuoksi  
=> *tarvitaan kapasiteettijoustoja ja toimituskykyä.*
- Yrityksen kilpailutilanne muuttuu ja yritys tuo markkinoille uuden tuotevalikoiman ja tuotepakkauksia  
=> *tarvitaan nopeasti lisää varastokapasiteettia ja kampanjatyövoimaa.*
- Päämies muuttaa tuotteiden alkuperää, eräkokoja ja tai nimikkeistöä  
=> *varastointitarpeet ja -tekniikka muuttuvat.*  
=> *syntyy tarve lokalisoida tuotteita.*
- Lainsäädäntö muuttuu  
=> *tarvitaan sertifikaatti / laatujärjestelmä.*
- Tukkukauppa-asiakkaiden rinnalle tulee kuluttaja-asiakkaita  
=> *On siirryttävä lavakeräilystä tuote- ja pakettikeräilyyn.*
- Yritys haluaa kehittää myyntiä ja jakelua  
=> *tarvitaan myös pakettijakelua kuluttajille ja toimintaa ohjaava ICT.*
- Yritykselle syntyy uusi mahdollisuus naapurimaassa ja halutaan samalla kasvattaa verkkokauppaa  
=> *tarvitaan ulkomaista palvelukapasiteettia ja -verkostoa.*

Tehdäkö  
logistiikkaa itse,  
vai ostaako  
palveluna?

## OMA LOGISTIikka (IN-HOUSE)

- + Täysi kontrolli kaikkeen tekemiseen (vaikka kaikki kustannukset eivät ehkä näy)
- Kiinteistöt ja muut resurssit ovat usein suurelta osin kiinteitä kustannuksiltaan ja kapasiteeteiltaan
- Uudistuminen ja toiminnan tehostaminen voi olla vaikeaa ja hidasta
- Kokonaiskustannukset ovat suuret, koska joustot ovat hitaita toteuttaa
- Toimintaa ohjaa usein osa-optimointi, ei niinkään liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeet

## LOGISTIikkakumppanuus (OUTSOURCE)

- + Palveluille saadaan markkinahinta, mikä on pääosin muuttuvia kustannuksia
- + Logistiikkakumppanille on todennäköisesti kokemusta vastaavista tarpeista ja moniasiakasvarasto luo paljon joustoja ja mahdollisuuksia
- + Erilaisia kampanjoita, kokeiluja ja lisäarvopalveluja on mahdollisuus toteuttaa joustavasti
- + Liiketoiminnan ja asiakkaiden tarpeet ohjaavat logistiikkaa
- +/- Osa arvoketjusta ei ole omassa kontrollissa, mutta toimintaa voidaan johtaa tavoitteiden ja mittareiden avulla



1. Tavoitteiden asettaminen  
Määritellään ja yksilöidään se mitä halutaan aikaansaadaks

2. Lähtötietojen keruu ja analyysi  
Kerotaan tilojen omilla toimivilla yrityksillä ja myynnin kumppaneilla

3. Palveluiden ja aikataulun määrittely  
Laaditaan lista kirkon toimivista kirkkoista mukautettuihin aikatauluihin

4. Sopivien kumppaniehdokkaiden tunnistaminen  
Kenen kanssa voidaan pitää parhaan logistiikkayhteistyönä?



5. Tarjouspyynnön ja hinnoittelumallin laatiminen  
Laaditaan puheen ja aikataulun kumppaneiden kysymykset

6. Tarjousaika, lisätiedot ja kysymykset  
Wyr odottelee

7. Tarjousten vertailu ja lyhyen listan muodostaminen  
Wyrn tulla paljuyty jalkitaa opt

8. Tarjous- ja sopimusneuvottelut  
Wyr valitaa logistiikkayhteistyönä



9. Sopimuksen ja palvelukuvauksen laatiminen  
Logistisuus lähtökä

10. Projekt- ja muutos suunnitelma  
Toteutus vaihe

Rakentamiseen kuluu yhteensä kalenteriaikaa 5-9 kk  
Työaika toimeksiantajalta tarvitaan noin 1,5-2 henkilötyökuukautta

**Kumppanuus jatkuu toteutus- ja haltuunottovaiheella**



# 1. Tavoitteiden asettaminen

Määritellään ja yksilöidään se mitä halutaan aikaansaada

Vastataan kysymyksiin:  
miksi hankitaan ja mitä hankitaan?

Hyvä tavoite on  
aina tarkka,  
mitattavissa ja  
saavutettavissa  
tietyissä ajassa

## HINTATAVOITTEITA, ESIM.

- Markkinahinta: tiedetään mitä maksaa, kilpailukyky
- Säästöt: halutaan säästää logistiikassa
- Suoritehinnoittelu: läpinäkyvyys ja maksetaan vain siitä mitä käytetään
- Investointien ja käyttöpääoman hallinta: ostetaan logistiikka palveluna

## KAPASITEETTI- JA LAATUTAVOITTEITA, ESIM.

- Toimituskyky ja -varmuus: kasvutavoitteet, myynnin tuki ja asiakaskokemuksen parantaminen
- Sesonkivaihtelut: lisämyynti, joustot ja kapasiteetin hallinta
- Lisäarvopalvelut: voidaan lokalisoida ja toteuttaa kampanjoita
- Ydintekemiseen keskittyminen: logistiikkakumppanuus vapauttaa yrityksen resursseja



Selkeät tavoitteet mahdollistavat onnistuneen kumppanuuden

Halvin ei välttämättä ole paras ja kallein ei ole sopivin

Palveluyhtiölle kannattaa kertoa avoimesti mitä kumppanuudella tavoitellaan

Toiminnalliset  
vaatimukset ja  
räätälöinnin  
aste

Kustannukset

Suorituskyky

?

Tavoitteiden  
asettaminen ei ole  
yksinkertaista

Tärkeintä on välttää ristiriitaisia ja epärealistisia tavoitteita

Mitä enemmän on epäselvää, sitä suuremmat riskilisät 3PL hinnoittelussa.  
Yleensä jos halutaan lisää laatua ja määrää,  
tarkoittaa se myös käytännössä lisää kustannuksia.  
Joustavuus ja ennakoimattomuus lisäävät myös kustannuksia.  
Yrityksen tulee hahmottaa logistiikkansa haasteet ja se mihin  
3PL on paras ratkaisu. Kaikkein ei ole.

## 2. Lähtötietojen keruu ja analyysi

Kerrotaan lukujen avulla toiminnan nykytila ja myynnin kasvuennusteet



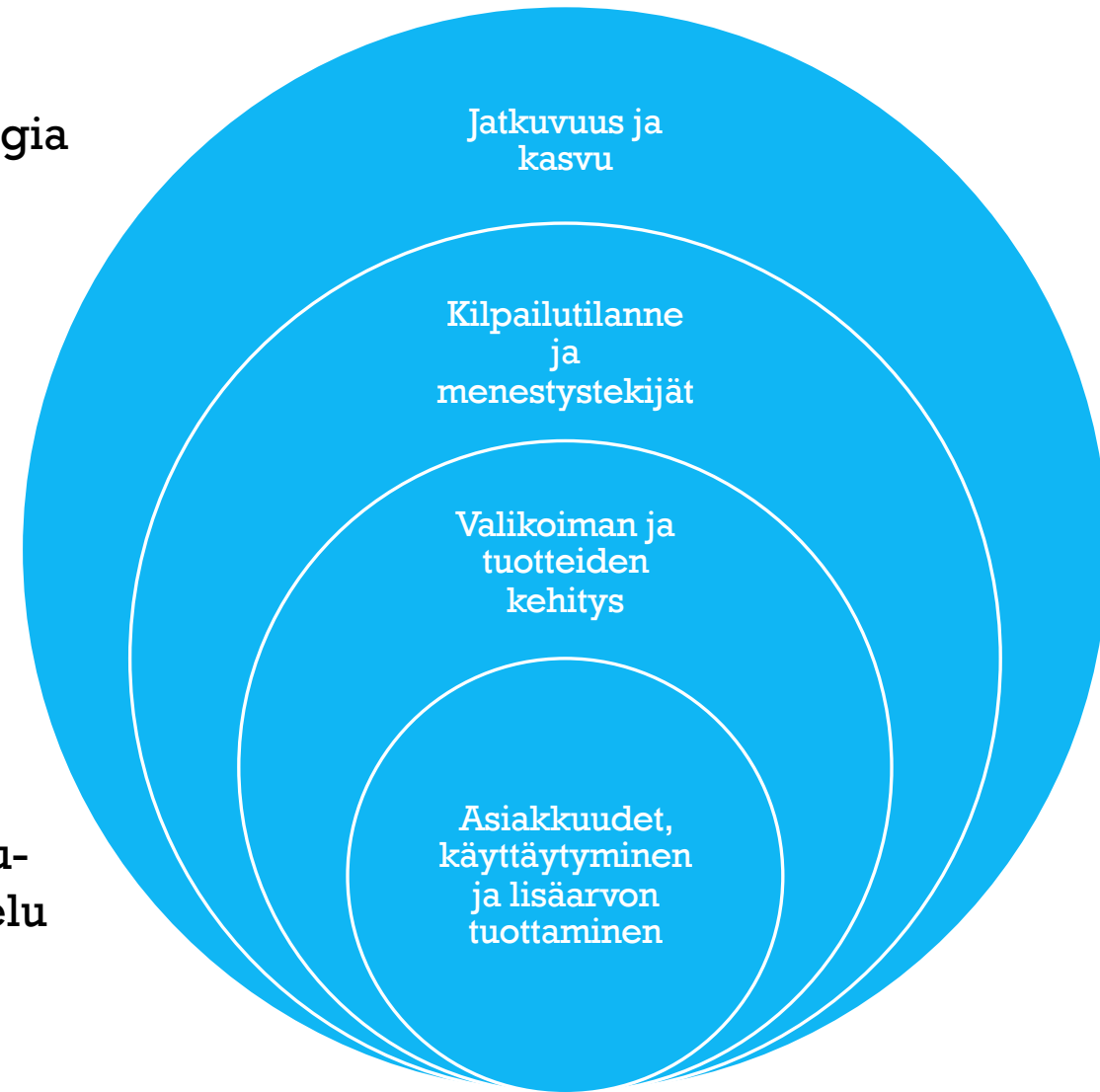
Arvioitava myös projektin vaikutukset henkilöstöön, kiinteistöihin, kalustoon ja muihin resursseihin, mikäli tällaisia olisi.

Liikeidea ja strategia

Kehittämisen- ja vahvuusalueet

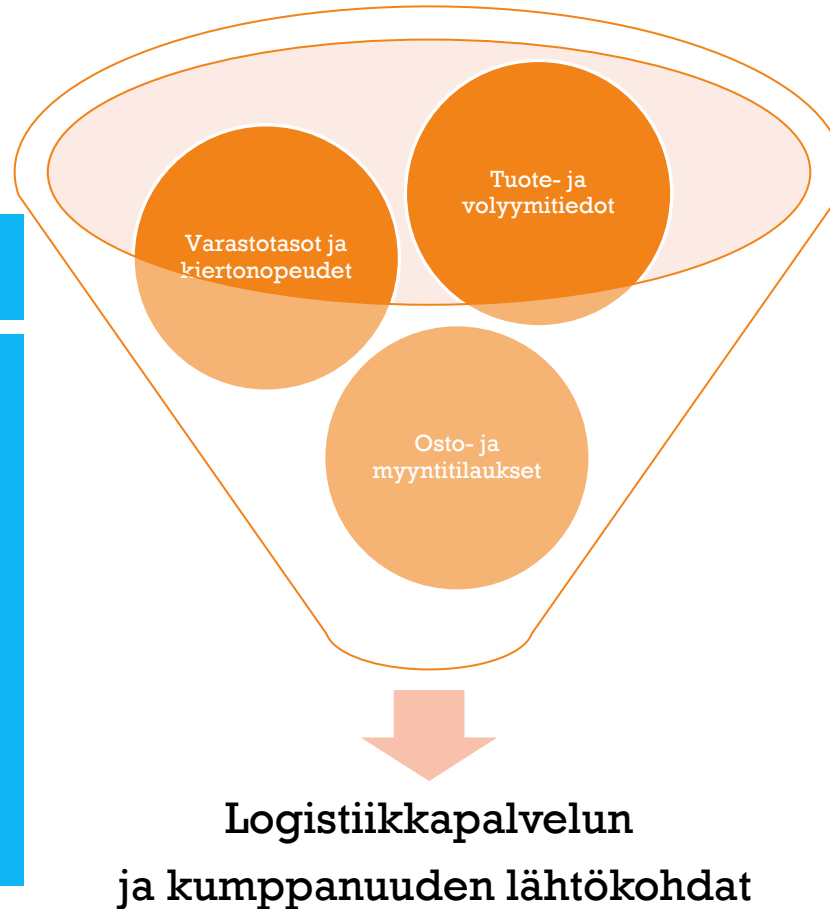
Asiakaskokemusjohtaminen

Myynti- ja palvelukanavat sekä jakelu



Vastataan kysymyksiin:  
miten toimimme nyt ja miltä  
toimintamme näyttää  
tulevaisuudessa?

Nykytila ja tavoite  
kuvataan prosesseina  
ja määritellään  
lukuina



Datan perusteella on arvioitava:

- Saako nykytilasta ja tulevasta toiminnasta selkeän kuvan?
- Mitä emme tiedä toiminnastamme tai asiakkaistamme?
- Tarvitseeko selvittää jotain osatekijöitä lisää?
- Tukevatko toteumatiedot ja aikasarjat tavoitteitamme? Onko ristiriitoja?
- Onko meillä osaaminen ja ymmärrys kumppanuuteen ja sen johtamiseen?

...

Saapuva

Varastointi

...

Lähtevä

Jakelu

Palautukset

...



# Tiedolla johdetaan sitä mitä mitataan

Logistiikassa tieto on oikea-aikaisuuden  
mahdollistaja ja tehokkaiden palveluiden polttoaine

# 3. Palveluiden ja aikataulun määrittely

Laaditaan tiivis kuvaus hankinnan kohteesta  
markkinakiinnostuksen selvittämistä varten





Keitä olemme ja mitä tavoittelemme?

Minkä haasteen haluamme ratkaista kumppanuudella?

Miksi olemme kiinnostava kumppani?

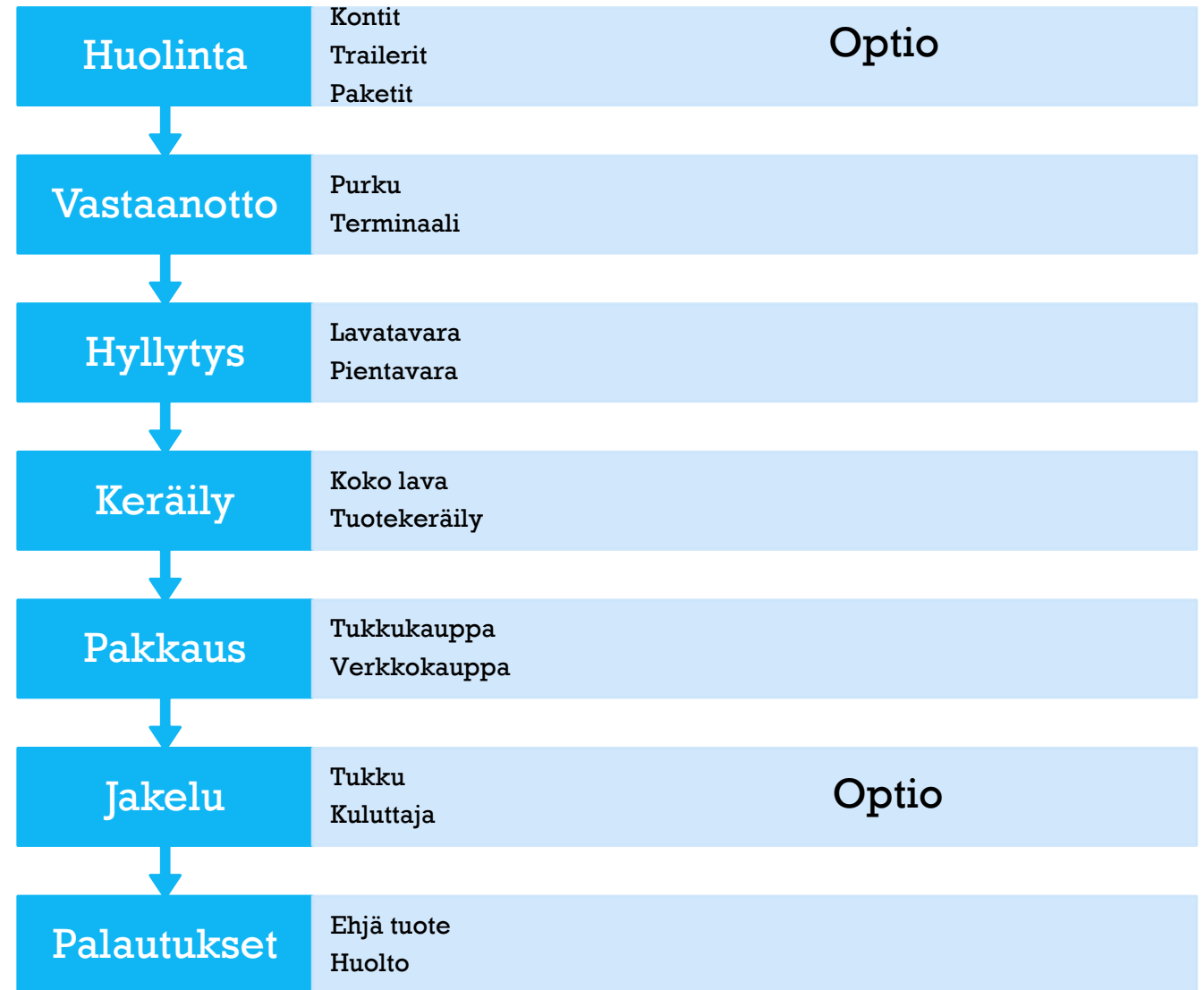
Miten toimimme tänään ja miltä toimintamme näyttää huomenna?

Mistä palveluista olemme kiinnostuneita?

Milloin tavoittelemme muutosta?


Yksiköt/kpl

**Palvelukuvaus**  
Mihin haluamme kumppanuutta?  
Case Tuonti Oy



Kuvataan selkeällä tavalla toiminta, palvelut ja volyymit

Hyvä kertoa myös mm. lisäarvopalvelutarpeista ja muista liiketoimintamahdollisuuksista



Logistiikkakumppanuus ei ole  
ajatusten lukemista – se on  
vuorovaikutusta ja paremman  
huomisen rakentamista  
yhdessä

## 4. Sopivien kumppaniehdokkaiden tunnistaminen

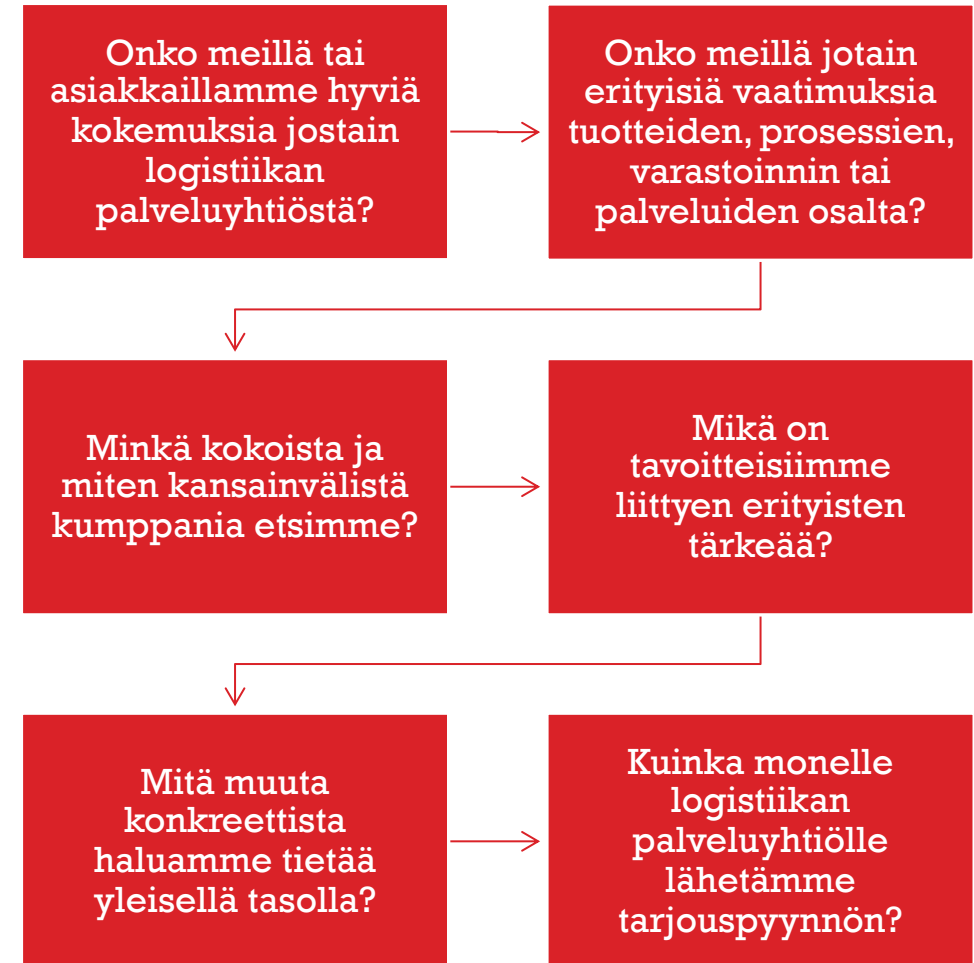
Kenen kanssa voidaan päästä parhaaseen  
logistiikkakumppanuuteen?



Nyt tiedämme tarpeemme. Seuraava kysymyksemme on: ketkä voivat tarjota meille soveltuvat ratkaisut?

1. Kerätään tietoa markkinoilla olevista palveluista ja ratkaisuista
2. Etsitään tarjouspyynnöstä kiinnostuneet ja mahdolliset logistiikkayritykset

Onnistunut tarjouskilpailu edellyttää vähintään kolme vertailukelpoista tarjousta




Asiakkailta ja sidosryhmiltä kannattaa kysyä kokemuksia

Myös muut toimialat voivat tarjota referenssejä

Erittäin tärkeää on puhelinkeskustelu, tai tapaaminen jo tässä vaiheessa, ei pelkkä sähköposti  
 Tarjouspyyntö liikkuu helposti useammallekin yritykselle, short-list muodostetaan myöhemmin

# 5. Tarjouspyynnön ja hinnoittelumallin laatiminen

Luodaan puitteet ja säännöt kumppanuuden hankkimiselle

A photograph of terraced rice fields in a valley, with the fields curving up a hillside. The rice is in various stages of growth, with some appearing golden and others green. The background shows a dense forest of trees.

Tiedämme mitä tarvitsemme ja  
olemme tutustuneet  
palvelutarjontaan – seuraavaksi  
pyydämme tarjoukset



## Kootaan tavoitteet, lähtötiedot ja kokemukset yhdeksi tarjouspyynnöksi

Tausta ja yleistä (tässä kuvataan kaikki lähtökohdat ja tavoitteet, esim. yritys ja kilpailutilanne, tavoitellut muutokset, haasteet..)

Prosessi- ja palvelukuvaus vaiheittain (mitä palveluja halutaan ostaa ja miten ne liittyvät toisiinsa, millaiset resurssit ja volyymit ovat?)

Muuta palveluihin, varastointiin ja kuljetuksiin liittyvää (mm. sijainti, olosuhteet, tekniikka, palvelutaso, laatu, mittarit, turvallisuus, inventaarit, pakkaustarvikkeet...)

ICT-kuvaus (järjestelmäkuvaus, integraatio, rajapinnat, sanomat, tietosuoja ja -turva)

Yhteistyö ja seuranta (tässä kuvausta toivotusta kumppanuuden toteutustavasta, esim. liikkeenluovutus, osakekauppa, tai pelkkä saldovastuu ja käytänteistä, esim. asiakaspalvelu, johtaminen, kokoukset ja raportointi)

Ohjeita tarjoajille (tähän tarjouksen sisällöstä ja muodosta, prosessin aikataulusta, hinnoittelusta ja tarjouksen lähettämisestä ja arvioinnista määrittelyjä.

# Hinnoittelumallilla määritellään kumppanuuden talouden raami ja ehdot

## Hinnoittelumalleja on lukuisia

- Suoritehinnoittelu on asiakkaan kannalta käytännössä usein paras ja ennakoitavin vaihtoehto.
- Myyntiin sidottuja proviisio-perusteisia malleja myös käytetään, näissä vaikeampaa läpinäkyvyys ja toiminnan kehittäminen.
- Cost+ vaihtoehdoissa asiakas maksaa kustannuksia ja marginaalia, läpinäkyvyys on, mutta kehittämisinsenttiivejä vaikea rakentaa.
- Muitakin vaihtoehtoja on ja myös yhdistelmiä voidaan käyttää. Esimerkiksi suoritehintoja ja tunti-laskutusta.
- Kannattaa välttää sellaisia malleja, joissa on subventiota esim. kuljetusten ja varastoinnin välillä.

## Yksinkertaisuus ja ennakoitavuus ovat molempien osapuolten etuja ja hyvä tukijalka kumppanuudelle

- Hinnoittelun tulisi mahdollistaa joustava liiketoiminnan suunnittelu ja riskien hallinta
- Hinnoitteluun ei kannata ottaa mukaan sekoittavia ja vaikeasti ennakoitavia elementtejä, joilla ei ole käytännön toimintaa ohjaavia vaikutuksia, usein esim. Bonus / malus -järjestelyt voivat olla "turhia"
- Sopimusvastuukysymykset ovat eri asia kuin hinnoittelumalli
- Hinnoittelulomake kannattaa tehdä Exceliin ja valmiit kaavat, jotta logistiikan palveluyritys voi simuloida asiakkuutta ja tarjosten vertailu helpottuu

## Useinmiten valtaosa tekemisestä on toistuvaa, tällöin on erittäin perusteltua pyrkiä hankkimaan kokonaisuutta yksikköhintojen avulla ja suoriteperusteisesti

- Kontin purku (sis vastaanotto)
- Trailerin purku
- Tuotteiden lavoitus
- Lavan hyllytys
- Pientavaran hyllytys
- Varastointi
  - Lava per pv
  - Pientavara paikka / m per pv.
- Keräily
  - Lava
  - Tuote
- Pakkaus ja lähetys
  - Lava
  - Paketti

# 6. Tarjousaika, lisätiedot ja kysymykset

Nyt odotellaan

# Pallo on palveluntarjoajilla



**Tarjoajat ovat todennäköisesti yhteydessä tarjouspyynnön saatuaan**

Tarjoajat haluavat saada lisätietoja ja muodostaa itsestään positiivisen kuvan

Tarjoajat kutsuvat neuvotteluihin jo tässä vaiheessa, ei välttämättä hyödyllistä osallistua

Tarjoajat eivät saa tietää toisistaan tarjousaikana, ei edes tarkasti sitä kuinka monelta tarjousta pyydetään



**Tarjouspyynnössä on annettu jokin aika kysymysten esittämiseksi**

Käytännössä kysymyksiä tulee aina, kannattaa pyytää kirjalliset kysymykset

Kysymyksiin kannattaa vastata kaikille 1-2 kerralla Q&A tyyppisesti, mutta kysyjä yksilöimättä



**Osa potentiaalisista tarjoajista voi ilmoittaa, että eivät jätä tarjousta**

Syitä voi olla monia, muut asiakkuudet, tilanpuute, aikataulu jne. Kannattaa kuitenkin kiittää kiinnostuksesta

# 7. Tarjousten vertailu ja lyhyen listan muodostaminen

Hyvin tehty pohjatyö palkitaan nyt

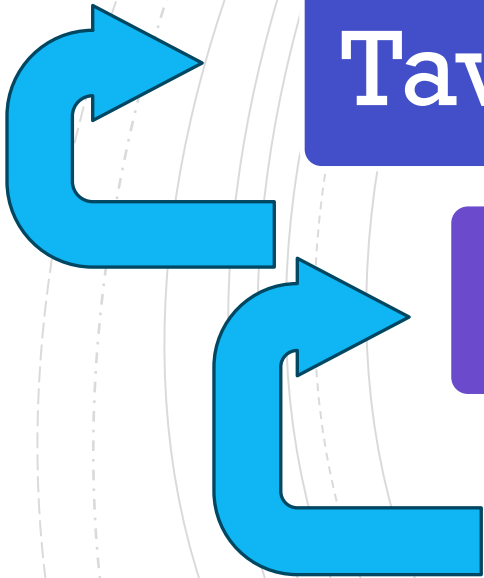
Tarjousten vertailu on helppoa jos tarjouspyyntö on tehty huolellisesti

Lähtötiedot

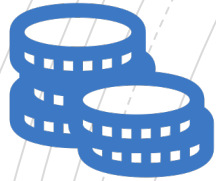
Tavoitteet

Tarjouspyyntö

Tarjous



Tarjoukset paremmuusjärjestykseen, jotta huonoimmat voidaan karsia



## Hinta

Yksikköhinnat

Palveluiden ja  
prosessivaiheiden  
kokonaishinnat

Herkkyystarkastelut, esim.  
tuotteiden määrä lisääntyy,  
eräkoot muuttuvat



## Laatu

Vaikutelma ja uskottavuus

Kapasiteetit ja joustot

Osaaminen ja kyvykkyys

Referenssit

Suorituskyky

Johtaminen ja kulttuuri



## Hinta-laatu-suhde

Hintaa ja laatua tulee pisteyttää  
ja tarkastella rinnakkain

ICT

Yhteistoiminta



Jatkoon valitaan 2-3 yritystä, jos kilpailu on erittäin tasainen, niin useampi

# 8. Tarjous- ja sopimusneuvottelut

Nyt valitaan logistiikkakumppani



Kumppaniksi  
kannattaa valita yritys,  
joka osoittaa eniten  
halua yhteistyöhön  
tässä vaiheessa – ei  
aiemman perusteella

- Nyt on tultu jo pitkä matka yhdessä. Tässä vaiheessa on hyvä tavata ja tutustua mm. varastoon ja muihin fasiliteetteihin.
- On viisasta neuvotella tarjouksesta ja sopimusehdoista 2-3 yrityksen kanssa, tässä prosessissa saa parhaimman kuvan yritysten vahvuuksista ja heikkouksista.
- Neuvottelussa voi havainnoida operatiivisen yhteistyön tunnelmaa ja kulttuuria: onko yritys asiakkaan asialla, vai onko asiakkaan tarpeet ja näkemykset hidasteina yrityksen omien ajatusten ja prosessien tiellä?
- Neuvotteluissa voi tulla positiivisia ja negatiivisia yllätyksiä.
- Neuvotteluja käydään usein 2-4 kierrosta.
- Neuvottelutilanne kannattaa pitää avoimena, kunnes sopimus on allekirjoitettu yhden kanssa, tai allekirjoitus on +95% varmaa.
- Neuvotteluissa on keskusteltava kaikista toimintaan, laatuun ja hinnoitteluun sekä haltuunottoon liittyvistä asiakokonaisuuksista.
- Sopimuksen sisältö, sopimusvastuut ja –ehdot sekä riskien hallinta on myös neuvoteltava pääpiirteittäin.

# 9. Sopimuksen ja palvelukuvauksen laatiminen

Loppusuora häämöttää

# Logistiikkakumppanuussopimusten suurimmat riskit ja sudenkuopat

Hyvän kumppanuuden vahvistava sopimus on selkeä, yksityiskohtainen ja muutokset huomioon ottava.

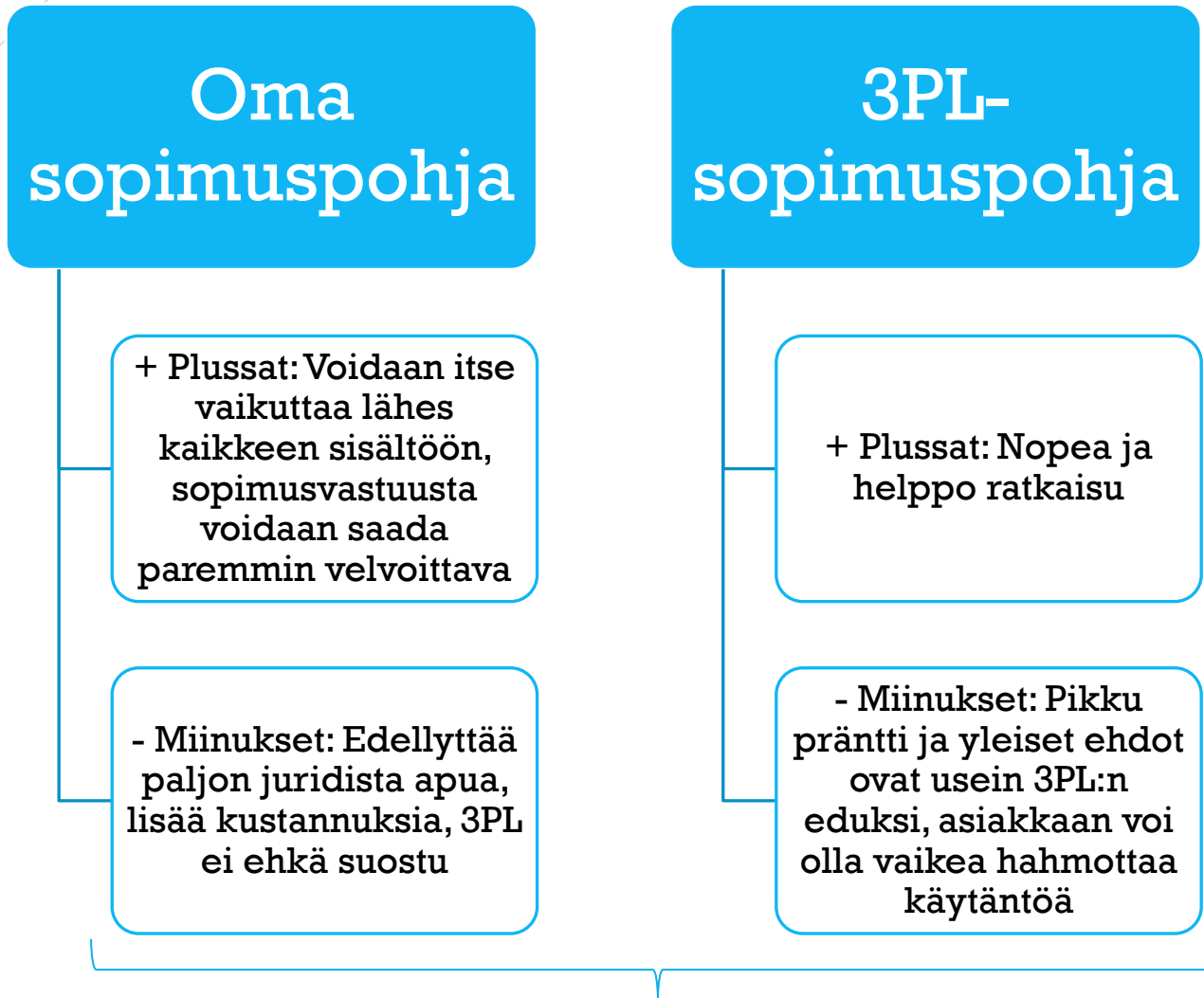
Ennen sopimusta voidaan laatia aie/esisopimus. Sopimuksessa tulisi sopia myös menettely ja vastuut kumppanuuden päättyessä.

Puutteet yksityiskohtaisuudessa ja epämääräisyydet sopimussisällössä

Poikkeus- ja muutostilanteiden hallinta ja vaikutukset

Liian pienet tai epäselvät sopimusvastuut

# Kaksi päävaihtoehtoa sopimukselle



Sopimuksen liitteiden avulla voi muokata myös nk. standardisopimuksesta omalle yritykselle paremmin sopivan.

Oleellisinta on saada sovittua riittävällä tavalla palvelut, hinnoittelu sekä sopimusvastuut ja -sakot. Osa liitteistä voidaan viimeistellä myöhemmin esim. haltuunottovaiheessa.

Mukaan voidaan ottaa myös optiokirjauksia palvelusisällön ja/tai palveluiden osalta.

Lisäksi tarvitaan palvelukuvaus tai toimintamanuaali, jossa kuvataan palvelun sisältö, prosessit ja toiminnot sekä laatuaso ja seuranta riittävän konkreettisesti. Tässä asiakas voi myös vaikuttaa sopimuksen sisältöön.

# Palvelukuvaus on arjen yhteistoiminnan ja laadun käsikirja

Jokaisella on omat itsestäänselvytykset. Logistiikkakumppanuudessa tulisi olla vain yksi ja yhteinen totuus. Kaikki tulkinnanvaraisuudet ovat mahdollisia laatupoikkeamia ja -virheitä.



Palvelukuvauksen tai toimintamanuaalin tulee olla vaiheittain ja palveluittain laadittu sekä riittävän yksityiskohtainen.



Ulkopuolisen on voitava ymmärtää kuvauksesta mitä, miten, milloin ja miksi on sovittu tehtäväksi.



Vastuurajojen ja talouskysymysten on myös oltava selkeät (esim. vastuiden alkaminen ja päättyminen, vasteajat, kuormankantajat ja pakkausmateriaalit, reklamaatiot, inventaarit, saldokorjaukset).



Kuvauksen on vastattava myös kysymyksiin poikkeustilanteista, häiriöhallinnasta ja muista menettelyistä, joita voidaan tarvita kumppanuuden aikana.

# 10. Projekti- ja muutosuunnitelma

Toteutusta vaille valmis

Allekirjoitettu  
sopimus käynnistää  
toteutus- ja  
haltuunottovaiheen



Haltuunotto ja  
muutto tapahtuvat  
toivottavasti valitun  
3PL:n kanssa vain  
kerran



## Projektisuunnitelma

Tehtävät ja vastuut  
Riskien hallinta ja  
aikataulu  
Viestintä



## ICT-projekti

Sanomien määrittely,  
toteutus ja testaus  
Resurssit ja  
kustannukset



## Muuttosuunnitelma

Lastaus, kuljetus,  
vastaanotto, tavara-  
ja saldovastuu  
Kapasiteetti,  
aikataulu, resurssit  
ja kustannukset  
Toimituskatko



## Toteutusvaiheen haasteet johtuvat usein puutteellisista esitöistä



Toteutus- ja haltuunottovaiheeseen (ml. muutto) voidaan päästä nopeastikin sopimuksen allekirjoituksesta.



Erityisen tärkeää on suunnitella muutto ja toiminnan käynnistys siten, että myynnin menetykset ja asiakkaille aiheutuvat toimituskatkot ovat mahdollisimman pienet.



Mahdolliset vaikutukset mm. henkilöstöön, kirjanpitoon, tilikausiin ja tilintarkastukseen on hyvä käydä vielä kerran myös läpi. Viestintä on tärkeää myös suunnitella ennakkoon.



Toteutusvaihetta helpottaa ja yksinkertaistaa, jos aiemmissa prosessivaiheissa on käytetty riittävästi aikaa prosessien ja yksityiskohtien suunnitteluun ja vaihtoehtojen läpikäyntiin.



Tässä vaiheessa viimeistään paljastuu myös se, jos jokin asia ei ole käytännössä, niin kuin on paperilla ajateltu.



LOGISTIIKAN  
MAAILMA<sup>®</sup>