

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous / Kansainvälinen logistiikka

Tomi Lehtonen

KURIIRIPALVELUTARJOUSTEN VERTAILU MAAILMANLAAJUISESTI  
TOIMIVASSA KONSERNISSA

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Tuotantotalous

LEHTONEN, TOMI

Kuriiripalvelutarjousten vertailu maailmanlaajuisesti toimivassa konsernissa

Insinööriyö

27 sivua + 2 liitesivua

Työn ohjaaja

Yliopettaja, Esko Simonen

Toimeksiantaja

Metso Oyj

Maaliskuu 2011

Avainsanat

hintavertailu, kuljetus, skenaarioanalyysi, tarjouspyyntö

Opinnäytetyön aiheena oli Metso Oyj:n kansainvälisen kuriiritarjouspyynnön tulosten analysointi ja johtopäätökset. Metso on kansainvälinen teknologiakonserni, jolla on toimintaa yli 50 maassa. Kuriirin sopimusneuvottelut kuuluvat osana alkuvuodesta 2010 käynnistettyyn ”Metso Transport Optimization” -projektin pilottiin, jossa pyritään saavuttamaan sekä taloudellisia että operatiivisia hyötyjä tehostamalla kuljetusprosesseja ja -työkaluja koko Metson tasolla. Huolella suoritetulla hintavertailulla voidaan, palveluntarjoajia kilpailuttamalla, saada aikaan huomattavia säästöjä kuljetuskustannuksissa.

Kuriiripalvelu on yksi kuljetusmuotovaihtoehdoista, jonka ominaisuuksiin ja etuihin muihin kuljetusmuotoihin nähden kuuluu muun muassa lyhyempi kuljetusaika. Metsolla kuriirikuljetuksia käytetään pääasiassa kevyisiin dokumenttilähetyskiin ja kii-reellisiin lähetyskiin kuten varaosien lähettämiseen.

Hintavertailu suoritettiin tekemällä Microsoft Excel -pohjainen analyysityökalu, jolla saadut hinnastot voitiin vertailla keskenään. Ennen varsinaista vertailua tehtiin skenaarioanalyysi, jolla voitiin rajata mahdolliset vaihtoehdot Metson kuljetusvolyymin jakamisesta palveluntarjoajien kesken.

Tehdyllä työkalulla pystyttiin onnistuneesti kilpailuttamaan palveluntarjoajat ja keskittyä niihin maihin, joilla Metsolla on suurin kuljetusvolyymi. Tämän tuloksena saatiin aikaan Metsolle edulliset kuljetussopimukset seuraavaksi kahdeksi vuodeksi.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Industrial Management

LEHTONEN, TOMI

Comparing Quotations in a Global Corporation

Bachelor's Thesis

27 pages + 2 pages of appendices

Supervisor

Esko Simonen, Principal Lecturer

Commissioned by

Metso Corporation

March 2011

Keywords

transportation, comparison, quotation, scenario analysis

Comparison of prices is an important part of each RFQ (Request for Quotation) process. With carefully executed price comparison, it is possible to achieve great savings in costs. Metso Corporation is a global technology company that has operations in more than 50 countries. The goal of this thesis is to compare and analyze Metso's global RFQ responses and make conclusions according to the comparisons. A courier contract negotiation is a part of "Metso Transportation Optimization" project pilot, started in January 2010. A goal of this project is to have both economical and operational benefits by rationalizing transportation processes and tools at the entire Metso level.

Courier is one of the transportation modes for Metso. One of its features and advantages compared to other transportation modes is shorter transportation time. Metso uses courier services mainly for light document shipments and other urgent shipments like shipping spare parts.

The actual price comparison was carried out by creating a Microsoft -Excel -based comparison tool. With the tool it was possible to compare rates from chosen providers. Before making the analyzing tool it was necessary to make a scenario analysis. The Scenario analysis was used to define different options for allocating the Metso volume between the providers. With the price comparison tool it was possible to successfully compare different providers and focus pricewise on the countries where Metso has biggest transportation volumes. As an outcome of this work, profitable contracts were achieved for the next two years.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustat	6
1.2	Työn tavoitteet	7
2	METSO	7
2.1	Metson yksiköt	7
2.2	Metson kuljetukset	8
3	KULJETUSMUODOT	10
3.1	Pikarahti	10
3.1.1	Maantiekuljetukset	11
3.1.2	Lentokuljetukset	11
3.1.3	Yli ja alle 70 kg:n lähetykset	12
3.1.4	Kuriiripalveluntarjoajat	13
3.2	Muut kuljetusmuodot	14
4	HANKINTAPROSESSI	15
4.1	Hankintaprosessin vaiheet	15
4.2	Hankinta-analyysit	16
5	METSON HINTAVERTAILUN VAIHEET	16
5.1	Työn kuvaus	16
5.2	Skenaarioanalyysi	17
5.2.1	Hintavertailuskenaariot	18
5.3	Hintavertailu	19
5.3.1	Hintavertailutyökalu	20
5.4	Toimittajavertailu	21

6 OIKEIDEN PALVELUIDEN KÄYTTÄMINEN	22
6.1 Valitut palveluntarjoajat	23
6.1.1 Poikkeukset nimeämisistä	23
6.2 Ohjeistukset oikeista palveluista	23
6.3 Sopimuksien noudattaminen	24
7 LOPPUPÄÄTELMÄT	25
LÄHTEET	26
LIITTEET	28

Liite 1. Skenaarioanalyysi

Liite 2. Hintavertailutyökalu

## 1 JOHDANTO

Vuonna 2009 suomalaisyritysten logistiikkakustannukset olivat 12 % liikevaihdosta, joista suurin yksittäinen kuluerä oli kuljetuskustannukset (liikenne ja viestintäministeriö). Myös Metsolle kuljetukset muodostavat merkittävän kuluerän vuosittain, ja jo pelkillä kuljetussopimuksilla voidaan saada aikaan huomattavia säästöjä kuljetuskustannuksissa.

Työn aiheena oleva kuriiri- eli pikarahtikuljetukset on yksi mahdollinen kuljetusmuotovaihtoehto Metson kuljetuksille. Kuriirin sopimusneuvottelut kuuluvat osana alkuvuodesta 2010 käynnistettyyn ”Metso Transportation Optimization” -projektin pilottiin, jossa pyritään saavuttamaan sekä taloudellisia että operatiivisia hyötyjä tehostamalla kuljetusprosesseja ja -työkaluja koko Metson tasolla. (Metson Intranet 2010.)

Opinnäytetyön tilaajana on Metso Oyj, joka syntyi, kun Valmet- ja Rauma-konserni yhdistyivät vuonna 1999. Yhtiön toiminta jakautuu nykyisin kolmeen liiketoimintaluokkaan, jotka ovat kaivos- ja maanrakennusteknologia, energia- ja ympäristötekniikka sekä paperi- ja kuituteknologia. Yhtiö valmistaa muun muassa koneita eri teollisuudenalojen tarpeisiin, kuten paperinjalostuskoneita, kiven ja mineraalien käsittelyjärjestelmiä sekä säätö-, sulku- ja hätäsulkuventtiilejä. Metson kuljetukset koostuvat siis tavarantoimituksista asiakkaille sekä erilaisista raaka-ainekuljetuksista. (Metso Oyj 2010.)

Tässä työssä käsitellään Metson kansainvälisen kuriiritarjouspyynnön tulosten vertailua ja analysointia sekä tuloksista tehtäviä johtopäätöksiä. Vertailujen pohjalta on tarkoitus päättää Metso-konsernin kuriiripalveluntarjoajat seuraavaksi kahdeksi vuodeksi. Työ on rajattu koskemaan yhtä hankintaprosessin vaiheista eli hintavertailua. Lisäksi käsitellään työssä kuriirikuljetuksia yleisesti ja näiden kuljetusten sijoittumista Metson muihin kuljetuksiin nähden.

### 1.1 Työn taustat

Metson tällä hetkellä voimassaolevat kuriirikuljetussopimukset ovat päättymässä eikä edellisen sopimuksen optiovuotta haluttu käyttää, vaan syksyllä 2009 käynnistettiin tarjouskilpailu. Tarjouskilpailuun valittiin kansainvälisesti suurimmat pikarahtipalve-

luntarjoajat, sillä vain niillä olisi kapasiteettia hoitaa kuljetukset. Mukaan otetuille yrityksille lähetettiin tarjouspyynnöt. Tarjousten tuli olla perillä helmikuussa 2010.

## 1.2 Työn tavoitteet

Työn tavoitteena on auttaa saamaan aikaan uudet kuriirikuljetussopimukset, jotka olisivat Metson kannalta mahdollisimman edulliset. Tätä varten tehdään laskentatyökalu, jolla voidaan analysoida ja vertailla saadut hinnastot keskenään ja jota käytetään apuna neuvotteluissa. Analyysityökalun tulee olla myös sellainen, että siihen on helppo päivittää seuraavilla tarjouskierroksilla tulevat uudet hinnastot ja sitä pitää pystyä käyttämään myös seuraavissa tarjouskilpailuissa.

Myös mahdolliset säästöt on pystyttävä arvioimaan, joten vertailu täytyy suorittaa myös nykyisiin hintoihin. Hintavertailun lisäksi tehdään toimittajavertailu, joka tapahtuu vertailemalla kuriirifirmojen palvelutasoja.

## 2 METSO

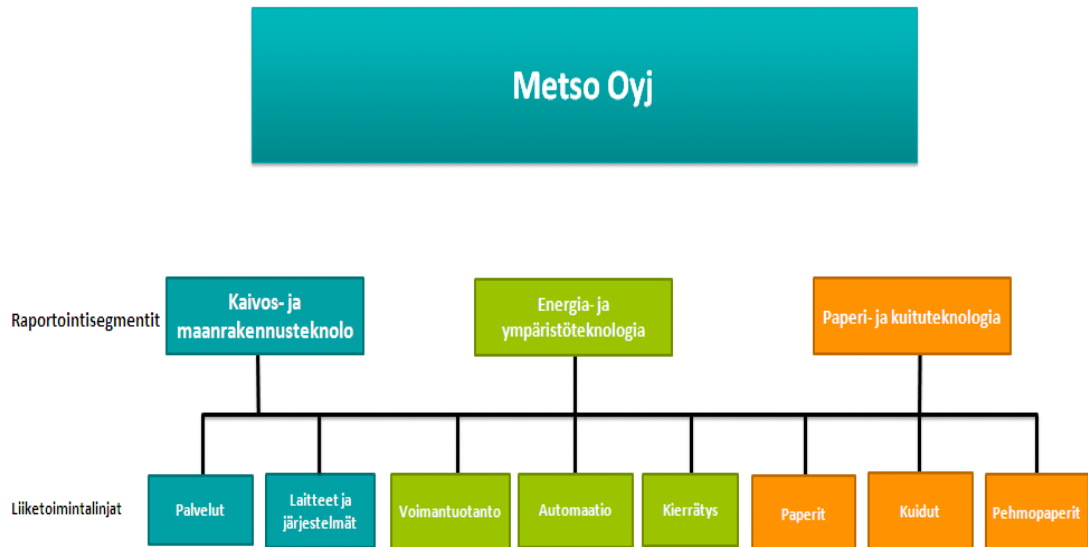
Metso Oyj on kansainvälinen teknologiakonserni, jonka erityisosaamista ovat teknologia- ja palveluratkaisut kaivos-, maanrakennus-, voimatuotanto-, öljy- ja kaasu-, kierrätys- sekä massa- ja paperiteollisuudelle. Metsolla on erinäköistä toimintaa (mm. suunnittelu, tuotanto ja palveluliiketoiminta) yli 300 yksikössä yli 50 maassa. Metso työllistää noin 27 000 ihmistä maailmanlaajuisesti. Konsernin liikevaihto vuonna 2009 oli 5 016 miljoonaa euroa, josta yli 40 prosenttia muodostui palveluliiketoiminnasta. (Metso Oyj 2010.)

### 2.1 Metson yksiköt

Metsolla on kolme eri raportointisegmenttiä: kaivos- ja maanrakennusteknologia, energia- ja ympäristöteknologia sekä paperi- ja kuituteknologia (kuva 1). Suurin osa Metson liikevaihdosta tulee kaivos- ja maanrakennusteknologia segmentistä.

Nämä segmentit puolestaan jakaantuvat eri toimintalinjoihin. Tein työn Metso Automaatio-liiketoimintalinjan alaisuudessa. Työn perusteella saadut tulokset tulevat kuitenkin koskemaan koko Metso konsernin kuriirikuljetuksia. Metso Automaatio on Metso konsernin energia- ja ympäristöteknologia -segmenttiin kuuluva liiketoiminta-

linja. Se on erikoistunut prosessiteollisuuden virtauksensäätöratkaisuihin sekä automaation ja informaatiohallinnan sovellusverkkoihin ja järjestelmiin. (Metso Oyj 2010.)



Kuva 1. Metson segmentit.

## 2.2 Metson kuljetukset

Metsolla on useita eri yksiköitä eri puolilla maailmaa, ja näillä eri yksiköillä on erilaisia kuljetustarpeita, jotka vaihtelevat lähetysten koon sekä tarvittavan kuljetusnopeuden mukaan. Kuljetustarpeiden mukaan puolestaan valitaan tarvittava, yleensä edullisin, kuljetusmuoto. Esimerkiksi jos kuljetettava rahti on suuri tai lähetetään paljon tavaraa kerralla eikä lähetyksellä ole kiire, se kannattaa lähettää pääsääntöisesti merikuljetuksena. Muita kuljetusmuotoja on lentorahti, Euroopan sisäiset maantiekuljetukset sekä pikarahti- eli kuriirikuljetukset, joihin kaikkiin Metsolla on erilliset sopimukset olemassa.

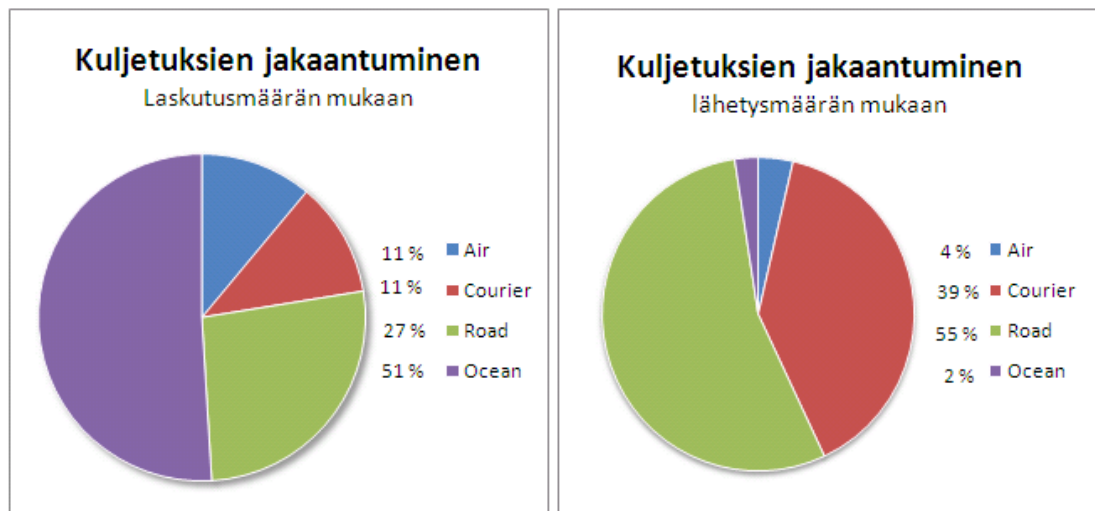
Kuvaajasta 1. nähdään Metson Suomen kuljetuksien, eli joko Suomesta lähtevät tai Suomeen saapuvat kuljetukset, jakaantuminen eri kuljetusmuotojen välillä. Kuljetusmuodot on jaettu sen mukaan, millä runkorahdi on tapahtunut. Esimerkiksi merikuljetuksissa nouto ja jakelu tapahtuvat maantiekuljetuksina, mutta niitä ei ole otettu erikseen huomioon.



Vaikka kuvaajat ovat Suomen kuljetuksista, niin ne antavat kuitenkin suuntaa koko yrityksen kuljetuksista. Vasemmanpuoleisessa kuvaajassa on kuljetuksien jakaantuminen laskutusmäärien mukaan ja oikealla on kuljetuksien jakaantuminen lähetyksmäärien mukaan.

Suomen kotimaankuljetuksista noin kaksi kolmasosaa on maantiekuljetuksia (Suomen kuljetus ja logistiikka). Samansuuntaista informaatiota nähdään myös Metson kuljetuksista, sillä määrällisesti suurin osa lähetyksistä on maanteitse rekkarahtina meneviä. Myös rahallisesti maantiekuljetukset ovat merkittävässä asemassa.

Toiseksi suurimpana lähetyksimuotona, 39 % lähetyksistä, on kuriiri (kuvaaja 1). Sen lähetyksien suuri määrä selittyy kuriiripalvelun käyttötarkoituksella, eli sitä käytetään pääasiassa dokumenttilähetyksiin ja muihin pieniin lähetyksiin. Tästä syystä myös kuriirin osuus laskutusmäärästä jää suhteellisen pieneksi. Merikuljetukset ovat määrällisesti pienin kuljetusmuoto, mutta niiden merkitys rahassa on suurin.



Kuvaaja 1. Metson kuljetuksien jakaantuminen Suomessa.

Tässä työssä pääpaino on kuriirikuljetuksilla ja niiden sopimuksien uusimisella, mutta myös muut kuljetusmuodot tulee ottaa huomioon vaihtoehtoina. Mikäli onnistutaan neuvottelemaan alhaiset kuriirihinnat, voidaan kuriiria käyttää suurempiinkin rahteihin, ja sen osuus kaikista kuljetuksista voi nousta muiden kuljetusmuotojen kustannuksella. Suurimpana kilpailijana muista kuljetusmuodoista pikarahdille on lentokuljetukset, joka on kuljetusajallisesti lähin vaihtoehto pikarahdille.

Muiden kuljetusmuotojen vaikutus näkyy myös toteutuneissa kuriirikuljetusten määrissä ja sitä kautta tulevissa hinnoissa, sillä niille reiteille, joilla Metsolla on paljon kuljetuksia, on helpompi saada hinnat pienemmiksi.

### 3 KULJETUSMUODOT

Kuljetustapahtuma yrityksestä toiseen koostuu yleensä kolmesta vaiheesta: noudosta, runkokuljetuksesta ja jakelusta. Alkupäässä tavarat ”noudetaan” kuljetusliikkeen terminaaliin ja loppupäässä ne jaetaan terminaalista asiakkaalle. Näiden välissä on maantieteellisesti pisin siirtyminen, eli kauko-/runkokuljetus, joka voi koostua yhdestä tai useammasta vaiheesta. (Sakki 2009, 85.) Tässä työssä kuljetusmuodoista puhuttaessa viitataan siihen kuljetusmuotoon, jolla runkorahti kuljetetaan.

Kuljetusmuotoja on valittavana erilaisia ja niiden valintaan vaikuttavat muun muassa yritykseen liittyvät ominaisuudet, kuten toimiala ja kuljetustarpeen säännöllisyys. Valintaan vaikuttaa myös lähetyskseen liittyvät ominaisuudet, joita ovat puolestaan kuljetusetäisyys, eräkoko ja arvo. Jokaisella kuljetusmuodolla on hyviä ja huonoja puolia ja niihin perustaen tulee tapauskohtaisesti valita sopivin kuljetusmuoto. (Kuljetusopas 2010a.)

Kalliita tuotteita kuljetettaessa kuljetusten täsmällisyys on tärkeässä asemassa, eli mitä kalliimpi tuote, sen tärkeämpää on kuljetuksen täsmällisyys. Koneita valmistava metalliteollisuus on hyvä esimerkki tällaisesta alasta. Kuljetuksien hinta on puolestaan massatavaran kuljetuksissa keskeinen tekijä. Just in Time -toimintaan (JIT) perustuvassa tuotannossa perusedellytyksenä on kuljetusvarmuus. Tämä pitää sisällään sen, että tarvittava, eli tilattu, määrä tavaraa on vaurioitumattomana oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Kuljetusopas 2010a.)

#### 3.1 Pikarahti

Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät -kirjassa pikarahti eli kuriirikuljetukset määritellään seuraavasti: ”Kuriirilla tarkoitetaan kuljetuksia, joissa tavarankuljettaja antaa asiakkaalle takuun tavarankuljettamisesta perille sovituksessa ajassa.” Kuriirille on ominaista, että kuljetusaika on lyhyempi kuin muilla kuljetustavoilla. Kuljetusten hinnoittelun perusperiaate on selkeä: yksi hinta sisältää kaikki kulut ovelta ovelle, kun taas esimerkiksi merirahdissa kustannukset voivat olla satamasta satamaan tai ovelta ovelle -

kustannuksia. Kuriirikustannukset eroavat muista myös siinä, että kuljetusreitit ovat maatasolla eivätkä kaupunkitasolla kuten yleensä. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että kuriiriyhtiöillä on olemassa monia lisämaksuja, jotka riippuvat mm. tavaran käsittelystä sekä lähetys- ja vastaanottoaikoista. Suurimmat kuriiritoimittajat ovat UPS, FedEx, TNT sekä DHL. (Mäkelä ym. 2005, 98.)

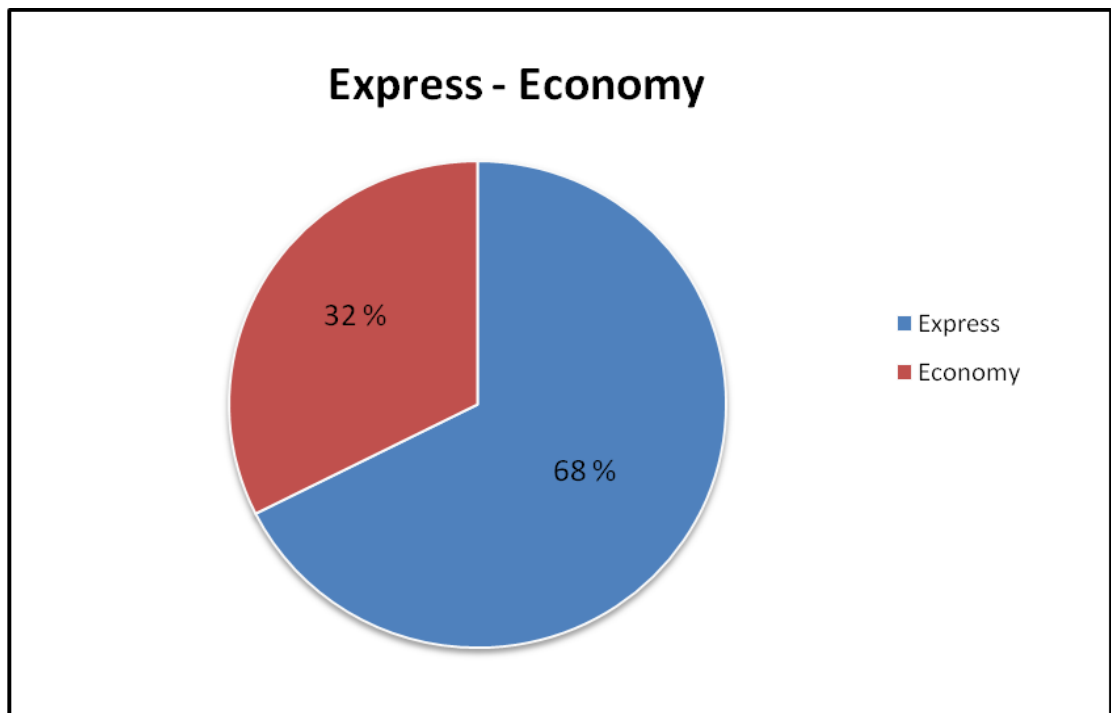
Kuriirikuljetukset jakaantuvat kahteen ryhmään: lentokuljetukset eli ”Air express” ja rekoilla tapahtuvat maantiekuljetukset eli ”Standard Road”. Kuriiriyhtiöillä on lisäksi kyseisistä palveluista useita ”muunnelmia”, jotka erottuvat lähinnä kuljetusaikojen osalta ja ovat tietenkin kalliimpia. Tässä tarjouskilpailussa vertailuun on otettu vain niin sanotut standardit peruslähetysmuodot. Vaikka vertailuun on otettu vain peruskuljetusmuodot, pitää jokaiselta tarjoajalta löytyä tarvittaessa myös nopeampi erikoispalvelu.

### 3.1.1 Maantiekuljetukset

Mukana olevista yhtiöistä kattavimmat ja toimivimmat kuljetusverkot ovat DHL:llä sekä TNT:llä. Koska tavoitteena on hoitaa kuljetukset mahdollisimman harvoilla kuljettajilla, vain näiden kyseisten yhtiöiden palveluja harkittiin ”Standard” palvelumuodolla. Maantiekuljetukset ovat käytännössä vain Euroopassa tapahtuvaa liikennettä eli esimerkiksi Suomesta Kiinaan menevillä kuriirikuljetuksilla kuljetusmuotona on lentokuljetus. Kyseiset Standard kuljetukset ovat niin sanottuja ”Day defenite” -tuotteita eli niiden kuljetusaika mitataan päivissä.

### 3.1.2 Lentokuljetukset

Kuriiriyhtiöillä on käytössään omat lentokoneet, joilla he pääsääntöisesti kuljettavat rahdit. Lisäksi omaa reittitarjontaa täydennetään yhteistyökumppaneiden lennoilla. (Mäkelä ym. 2005, 97) Kuten alla olevasta kuvaajasta huomataan, lentorahti eli express palvelumuoto on huomattavasti käytetympi kuljetusmuoto Metson kuriirikuljetuksissa, johtuen juuri maantiekuljetuksien rajoittumisesta Eurooppaan sekä siitä, että kuriirikuljetukset tarvitsee saada nopeammin perille. Noin 70 prosenttia kuljetuksista on lentokuljetuksia.



Kuvaaja 2. Lähetysmäärien jakaantuminen palvelumuodoittain.

Lentokuljetukset ovat kuljetusajoiltaan nopeampia, eli toimitus tapahtuu usein jo samana päivänä tai seuraavan työpäivän aikana riippuen muun muassa noutoajasta. Lentokuljetuksien peruspalvelut, eli tässä työssä vertailtavana olevat palvelut, ovat myös päiväsidonnaisia, jolloin toimitus tapahtuu nopeimmillaan (ilman aikatakuuta) seuraavan työpäivän aikana. Lentokuljetuksille löytyy myös nopeampi vaihtoehto. Nämä kyseiset palvelut ovat ”Time defenite” eli aikasidonnaisia kuljetuksia. Aikatakuullisissa kuljetuksissa lähetys luvataan perille tiettyyn kellonaikaan mennessä. Tärkeimmissä kohdemaissa on myös olemassa ”Same day” -palvelu, eli kuljetus olisi tällöin perillä jo samana päivänä. Nämä erikoispalvelut eivät kuitenkaan ole vertailussa mukana, sillä niitä käytetään loppujen lopuksi niin harvoin. (TNT 2010a.)

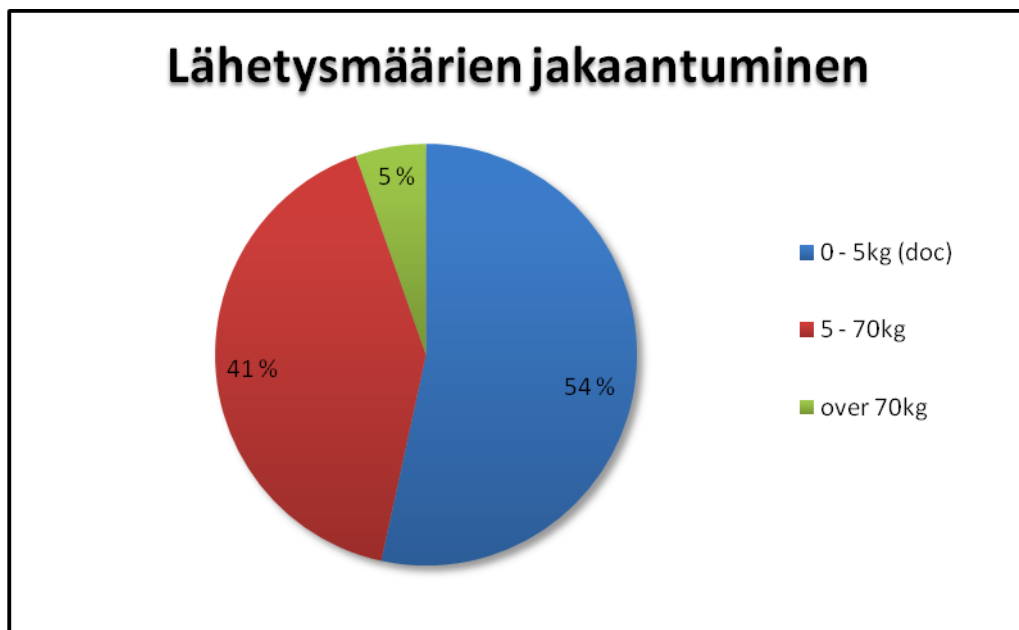
### 3.1.3 Yli ja alle 70 kg:n lähetykset

Pikarahtina eli kuriirina kuljetetaan pääasiassa melko kevyitä lähetyksiä. Tähän toiminnan kannattavuus osaltaan perustuukin, sillä pienten lähetyksien nouto ja jakelu on kannattavaa ja lentokoneen rahtikapasiteetista saadaan lentoyhtiöihin verrattuna parempi tuotto. (Mäkelä ym. 2005, 98.)

Metson kohdalla kuriiribisnes on kuitenkin jaettava kahteen eri painokategoriaan. Metsolla on paljon eripainoisia lähetyksiä, jotka kulkevat kuriirilla, ja kuriiribisnek-

sessä määrävissä asemassa on 70 kilogramman raja. Raja tulee siitä, että jotkut palveluntarjoajat eivät ota vastaan yli 70 kilogramman kolleja eli yksittäisiä yli 70 kilogrammaa painavia ”paketteja”, tai mikäli ottavat, laskuttavat niistä ekstraa. Koko lähetksen paino voi ylittää kyseisen rajan.

Kuten alla olevasta kuvaajasta nähdään, lähetysmäärien mukaan suurin osa Metson kuriirilähetyksistä on dokumenttilähetysiksiä (noin 54 % lähetyksistä) sekä alle 70 kg painavia lähetysiksiä. Vain noin 5 % on yli 70 kilogrammaa painavia lähetysiksiä (kuvaaja 3). Vaikka näitä suurikokoisempia lähetysiksiä tapahtuu harvakseltaan, niin rahallisesti yli 70 kilogrammaa painavat lähetykset ovat huomattavasti suuremmassa merkityksessä (32 % kokonaislaskutusmäärästä). Niitä joudutaan käyttämään esimerkiksi kiireellisten kuljetuksien saamiseksi nopeasti perille. Kyseiset lähetykset ovat kalliita ja kilohintaa lähetykselle tulee paljon, mutta kuriirilla lähettäminen on silti edullisempää kuin tavaran myöhästymisen.



Kuvaaja 3. Lähetysmäärien jakaantuminen kilorajoittain.

#### 3.1.4 Kuriiripalveluntarjoajat

TNT Express on pikakuljetusyritys, jonka palveluvalikoimaan Suomessa kuuluvat aikataulutetut maailmanlaajuiset pikakuljetukset, kotimaan pikakuljetukset sekä erikoispalvelut. TNT kuljettaa lähetykset lento- tai autoteitse suoraan ovelta ovelle. TNT Express pikakuljettaa 4,4 miljoonaa lähetystä viikossa yli 200 maahan, ja sen verkostoon

kuuluu yli 2400 toimipistettä, sisältäen lajittelu- ja liikennekeskukset. Yrityksen liikevaihto vuonna 2009 oli noin 5,9 miljardia euroa. Kuten muillakin suurilla kuriiriyri-tyksillä myös TNT:llä on oma kuljetuskalusto (yli 26000 ajoneuvoa ja 48 omaa lentokonetta) joilla saadaan aikaan laaja ovelta ovelle -lento- ja autoverkosto. (TNT 2010b.)

DHL on kansainvälinen saksalainen kuljetusyhtiö, joka toimii muun muassa lento- ja merirahtikuljetuksissa, maantiekuljetuksissa sekä pikarahtikuljetuksissa. Sen maailmanlaajuinen kuljetusverkosto muodostuu yli 220 maasta ja alueesta. DHL:n lentokuljetusverkostossa operoivat DHL:n omat lentoyhtiöt, yhteistyökumppanit ja kolmannet lentoyhtiöt, ja näin ollen sen kuljetusverkostosta saadaan mahdollisimman tehokas. DHL Expressillä oli vuonna 2009 noin 824 miljoonaa lähetystä, ja sen liikevaihto oli noin 10,3 miljardia euroa. (DHL 2010.)

UPS (United Parcel Service) on yhdysvaltalainen kuljetusyritys ja maailman suurin pakettijakeluyritys, jonka toiminta kattaa yli 200 eri maata ja aluetta. UPS:n toiminta on selkeästi painottunut Yhdysvaltain ja Pohjois-Amerikan markkinoille. Vuonna 2009 liikevaihto pakettilähetysten osalta oli 37,9 miljardia dollaria eli noin 27 miljardia euroa. (UPS 2010.)

FedEx (Federal Express) on niin ikään yhdysvaltalainen kuriiripalveluyritys ja UPS:n pahin kilpailija Yhdysvalloissa. FedExin kansainvälinen kuljetusverkosto kattaa 220 maata ja aluetta, mutta kuten UPS, sekin on painottunut Pohjois-Amerikan markkinoille. FedEx Express:n liikevaihto vuonna 2009 oli 21,6 miljardia dollaria eli noin 15,5 miljardia euroa. (FedEx 2010.)

### 3.2 Muut kuljetusmuodot

Pääosin lähetysten jakaantuminen eri kuljetusmuotoihin on selkeää. Kuriirilla hoidetaan pieniä lähetystyyppejä, kuten dokumentteja ja nopeasti perille tarvittavia lähetystyyppejä. Yhtä selkeästi kuin kuriiria käytetään pieniin lähetystyyppeihin, niin isoja lähetystyyppejä kuljetetaan merirahtina. Poikkeuksena ovat tietenkin lyhyet matkat, jolloin vaihtoehtona ovat rekkakuljetukset.

Lentokuljetus tulee yleensä kyseeseen kuljetusmuotovaihtoehtona silloin, kun kuljetustarpeet ovat suuria ja käytettävissä on vähän aikaa. Aiemmin sitä on pidetty vain

niin sanottuna hätäratkaisuna kiireellisille lähetyksille, mutta nykyisin sen käyttö on tavaraliikenteessäkin yleistynyt. Pääsääntöisesti lentorahtina kuljetetaan arvokkaampaa tavaraa kuin muilla kuljetusmuodoilla. (Kuljetusopas 2010e.)

Maantiekuljetukset ovat osana lähes jokaisessa kuljetuksessa, sillä nouto ja jakelu tapahtuvat yleensä tiekuljetuksina, vaikka päärahti onkin ollut muulla kuljetusmuodolla. Maantiekuljetuksien etuna ovat ennen kaikkea laajat kuljetusverkostot sekä joustavat kuljetusmahdollisuudet (Kuljetusopas 2010f).

## 4 HANKINTAPROSESSI

Hankinnalla on merkittävä rooli yritysten toiminnassa. Esimerkiksi teollisuus ostaa vuosittain tavaraa noin 50 miljardilla eurolla, mikä on suurempi summa kuin Suomen valtion budjetti. (Kuljetusopas 2010b.) Tästä syystä tarjousten vertailuun ja analysoinnin suorittamiseen on syytä panostaa.

### 4.1 Hankintaprosessin vaiheet

Seuraavassa on kuvattu hankintaprosessia lyhyesti ja otettu esille etenkin tämän työn kannalta tärkeimpiä vaiheita.

Hankintaprosessiin kuuluu useita eri vaiheita, jotka alkavat hankintastrategian ja hankintaohjeiden määrittelystä sekä hankintatarpeiden kartoittamisesta. Hankintastrategian määrittely toimii pohjana tuleville hankinnoille ja siinä on etukäteen päätetty hankintatoimeen liittyvistä keskeisistä periaatteista ja ostotavoista. Hankintatarpeiden kartoittamis- ja hankinnan suunnitteluvaiheessa selvitetään muun muassa mitä tuotteita tai palveluja tarvitaan ja minkälaisia ominaisuuksia esimerkiksi palveluntarjoajalta on syytä edellyttää. Tässä vaiheessa tulee myös valita hankintamenettely, joko avoin tai rajoitettu. Avoimessa menettelyssä tarjouspyyntö lähetetään kaikille halukkaille tarjoajille, kun taas rajoitetussa menettelyssä valitaan ensin tarjoajat ja vasta näille lähetetään tarjouspyyntö.

Hankintaprosessin tärkein asiakirja on tarjouspyyntö, joten se tulee laatia hyvin huolellisesti. Tarjouspyyntöön yksilöidään tarkasti, minkälainen tuote tai palvelu halutaan ostaa ja millaiset ominaisuudet tuotteelta halutaan. Tämän jälkeen tarjouspyynnöt lähetetään aikaisemmin valitun menettelytavan perusteella.

Kun kaikki tarjoukset on saatu annettuun määräaikaan mennessä ja tarjoajien kelpoisuus tarkistettu, niin seuraa tarjousten vertaileminen. Tässä työssä on keskitytty juuri tähän tarjousten vertailemiseen. Ensin on tarkistettava, että tarjous täyttää vaaditut ehdot ja siinä on liitteenä kaikki vaaditut asiakirjat. Tämän jälkeen tarjouksia vertaillaan muun muassa arvioimalla ja mittaamalla tarjousten sisältöä asetettuihin vertailuperusteisiin. Vertailujen perusteella tehdään hankintapäätös, jossa on perusteltava, miksi tietty tarjous on valittu parhaaksi.

Prosessin viimeisimpiä vaiheita on tarjoajien informointi päätöksestä ja hankintasopimuksen tekeminen valittujen tarjoajien kanssa. Ei pidä myöskään unohtaa, että sopimuksien toteutumista tulee valvoa. (Pekkala 2007, 25-26.)

## 4.2 Hankinta-analyysit

Hankintoja tehtäessä saadut tarjoukset tulee analysoida, ja esimerkiksi hinta-analyysi on tehtävä jokaisesta ostotehtävästä. Hinta-analyysissa verrataan eri toimittajien hintoja keskenään. Jotta hinnat ovat vertailukelpoisia, on tärkeää varmistaa vertailuperusteiden samantasoisuus. Tässä tapauksessa näitä vertailuperusteita ovat:

- Valuuttakurssimuutokset
- Laatuero (palvelutasoerot)
- Lisämaksut.

(Kuljetusopas 2010c.)

## 5 METSON HINTAVERTAILUN VAIHEET

### 5.1 Työn kuvaus

Tarjousprosessia varten lähetettiin neljälle kuriirifirmalle tarjouspyynnöt (Request for Quotation). Tarjouskilpailuun osallistuivat kaikki suuret kuriiriyhtiöt eli DHL, TNT, UPS sekä FedEx. Koska Metsolla on toimintaa useissa eri maissa ja tuotantoa kaikilla mantereilla, kuriiriyhtiöiden täytyy olla isoja kansainvälisiä yrityksiä. Kuriiriyhtiö-



lä oli aikaa 20. päivä tammikuuta asti lähettää ensimmäiset tarjoukset kuriirilähetyskäsille.

Saatujen tarjouksien pohjalta suoritettiin vertailua palvelutasojen välillä sekä tehtiin hinta-analyysi. Hinta-analyysiä varten tehtiin hintavertailutyökalu. Tärkeä osa työssä on myös tehdä skenaarioanalyysi, jonka avulla voidaan suorittaa eri reittien nominointi. Tällä tarkoitetaan sitä, että jollekin tietyille reitille nimetään tietty kuljetusyhtiö. Esimerkiksi Suomesta Ruotsiin menevissä kuriirikuljetuksissa käytetään aina DHL:ää.

Kuriiripalvelujen hintavertailussa täytyy olla tarkkana, sillä firmat käyttävät hinnoittelussaan monia erilaisia lisämaksuja, jotka tulevat tarjouksessa olevan hinnaston mukaisen hinnan päälle. Näin ollen firmojen antamat hintatiedot eivät ole lopullisia. Yksi hyvin yleinen lisämaksu on ”Remote area surcharge” eli syrjäisen paikan lisämaksu, joka lisätään hintoihin silloin, kun lähetys- tai vastaanottopaikka ei sijaitse kyseisen yhtiön pääreittien läheisyydessä. Esimerkiksi Suomessa tällaisia olisivat Pohjois-Suomessa sijaitsevat kaupungit. Tarjouspyynnössä tämä on otettu huomioon pyytämällä hinnastot sellaisina, että mitään muita lisämaksuja kuin polttoainelisiä ei hyväksytä.

Ennen hintavertailua täytyy kuitenkin saadut hinnastot käydä läpi siten, että hinnastot sisältävät tarvittavat tärkeimmät maat. Lisäksi hinnastot tulee tarkistaa mahdollisten virheiden varalta. Kuriirien hinnastot rakentuvat siten, että maat on jaettu eri vyöhykkeisiin, joille on määrätty tietty hinta painoluokittain. Vyöhykkeet ovat erilaiset eri maissa. Esimerkiksi Suomesta lähteville lähetyksille Ruotsi saattaa kuulua 2 - vyöhykkeeseen, mutta Kiinasta lähteville kuljetuksille Ruotsi voi puolestaan kuulua 6 -vyöhykkeeseen. Yhteen vyöhykkeeseen voi kuulua useita eri maita.

## 5.2 Skenaarioanalyysi

Skenaarioanalyysi on prosessi, jonka avulla pyritään löytämään eri vaihtoehtoista eli skenaarioista tulevaisuuden kannalta paras analysoimalla vaihtoehtoihin liittyviä mahdollisia tapahtumia. Analyysi on kehitetty auttamaan päätöksenteossa ottamalla huomioon mahdolliset tapahtumat ja niiden seuraukset. Skenaarioanalyysi oli kehitetty alun perin sotilaskäyttöön, ja nykyään sillä luodaan yleensä erityyppisiä ennusteita, kuten markkinoiden suhdanteita. Tässä työssä sitä käytetään sovelletusti, siten että

katsotaan, millä skenaariolla päästään haluttuun lopputulokseen. (B2B International 2010.)

Skenaarioanalyysi sisältää yleensä seuraavat vaiheet.

- Avainkysymyksen asettaminen
- Ajanjakso, jolla skenaariot toteutuvat
- Sidosryhmien arviointi
- Skenaarioiden rajaus
- Arviointi ja valinta.

Tämän työn kannalta avainkysymyksinä oli, millä yhdistelmällä saataisiin mahdollisimman edulliset sopimukset Metson reiteille siten, että sopimukset olisivat helposti hallittavissa. Sidosryhmien arviointivaiheessa mietitään, mitä tekijöitä pidetään tärkeinä. Tässä työssä nämä tekijät olivat hinta ja hallittavuus eli se, että sopimukset tehtäisiin mahdollisimman harvojen palveluntarjoajien kanssa. Kolmantena tekijänä oli kuljetusverkkojen laajuus. Toteutettavat skenaariot rajataan yleensä kahdesta neljään vaihtoehtoon, joten tässäkin jätettiin ennakolta niin sanotut mahdottomat vaihtoehdot pois.

### 5.2.1 Hintavertailuskenaariot

Tässä työssä skenaarioanalyysia käytettiin sovelletusti apuna löytämään paras vaihtoehto siinä, miten nominoinnit tulitisiin palveluntarjoajien kesken jakamaan. Jo ennen varsinaisen analyysin tekoa oli helppo karsia pois sellaiset vaihtoehdot, jotka eivät olisi mahdollisia toteuttaa. Esimerkiksi yhden globaalin kuriiripalveluntarjoajan käyttäminen, vaikkakin käytännöllisesti katsoen paras ja helpoin vaihtoehto, olisi mahdotonta toteuttaa, sillä yhdenkään kuljetusverkosto ei ole tarpeeksi kattava. Yhden palveluntarjoajan hankintapolitiikka mahdollistaisi myös koko kuljetusvolyymien käytön, jolloin hintoja voitaisiin sitä kautta saada alhaisemmaksi. (Kuljetusopas 2010d.)

Ensimmäisenä skenaariona luotiin vaihtoehto, jossa jokaiselle erilliselle reitille, kuten kaikille Suomesta Ruotsiin meneville kuljetuksille, valittaisiin halvin vaihtoehto. Tämä vaihtoehto olisi tietysti halvin, mutta käytännössä mahdoton toteuttaa, sillä se on liian monimutkaista. Kyseisen vaihtoehdon pohjalta olisi hankala ohjeistaa ja valvoa oikean palvelun käyttämistä yksiköissä. Ja ilman onnistunutta ohjeistusta ja valvontaa hyödytkin jäisivät saavuttamatta. Tätä skenaariota käytetään kuitenkin vertailupohjana hintavertailussa.

Toinen skenaario, joka tehtiin, oli vaihtoehto, jossa Metson kuriirikuljetukset jaettaisiin alueellisesti, mannerten mukaan, eri palveluntarjoajien kesken, esimerkiksi siten, että yksi palveluntarjoaja saisi hoidettavakseen kaikki Metson kuljetukset Aasiassa ja joku muu hoitaisi kaikki kuljetukset Euroopassa ja niin edelleen. Tämä vaihtoehto todettiin liian suurpiirteiseksi. Jälleen olisi ongelmana kuljetusverkkojen kattavuus, minkä lisäksi tämän vaihtoehdon pohjalta tehdyt valinnat olisivat kalliimmat kuin siten, että osalle maista nimetään palveluntarjoajat erikseen. Näin ollen sekin skenaario hylättiin.

Niinpä lopulliseksi valinnaksi tuli skenaario, jossa valittaisiin tietty määrä volyymiltaan suurimpia kuljetusreittejä, joille nimetään omat palveluntarjoajat, ja loput jaettaisiin alueellisesti eri palveluntarjoajien kesken. Jakamalla kuljetukset useamman toimittajan kesken voidaan lisätä ja ylläpitää toimituksista kiinnostuneitten yritysten kilpailua. (Kuljetusopas 2010d.) Tämän skenaarion perusteella aloitettiin hintavertailutyökalun tekeminen. Liitteenä on kuva Metson skenaarioista (Liite 1).

### 5.3 Hintavertailu

Hintavertailu on erittäin tärkeässä osassa tässä tarjousprosessissa ja nominointipäätökset tullaan suurilta osin tekemään juuri annettujen reittihintojen pohjalta. Tarjouspyyntöjen ohessa kaikille mukana oleville kuriiryhtiöille oli toimitettu Excel formaatissa oleva pohja, jolla hinnastot haluttiin. Tämä oli erityisen tärkeää, sillä eri toimittajilla on omat hinnastot omissa formaateissaan, joten vertailun kannalta nämä piti yhtenäistää. On helpompaa antaa toimittajien tehdä tämä työ kuin sitten itse tehdä sama työ kaikille hinnastoille.

Yhdeksi tekijäksi hintojen vertailukelpoisuudessa tuli se millä rahayksiköllä eri reittien hinnastot olivat. Kuriirissa käytetään paljon sellaista vaihtoehtoa, että rahat makse-

taan siinä maassa, jossa halvemman kurssin takia saadaan hyötyä. Muun muassa tämän takia kuriiripalveluiden hinnat eivät ole samat tietyllä reitillä molempiin suuntiin, vaan hinta riippuu lähtömaasta. Vertailun sekä oikeiden palvelumuotojen ohjeistuksen selkeyttämiseksi tämä yritettiin poistaa sillä, että hinta olisi sama riippumatta siitä, missä maassa lähetys maksetaan. Tämä ei kuitenkaan toteutunut muun muassa siksi, että palveluntarjoajien järjestelmät eivät toimi näin ja lopulta vain yksi kuriiripalveluntarjoaja olisi tähän suostunut.

### 5.3.1 Hintavertailutyökalu

Hintavertailua varten tehtiin Microsoft Excel -ohjelmalla analyysityökalu, jonka avulla vertailtiin kilpailijoiden tarjoamia hintoja toisiinsa. Skenaarioanalyysissä oli päädytty vaihtoehtoon, jossa pääreiteille valittaisiin omat palveluntarjoajat ja loput nominoinnit olisivat olemassa alueellisella tasolla.

Hintavertailuun otettiin mukaan, historiaan (2008 loppuvuosi - 2009 alkuvuosi) pohjautuvan datan perusteella, sata Metson suurinta kuriirikuljetusreittiä, jotka kattoivat n. 80 % koko volyymista. Näistä sadasta reitistä pääreiteiksi oli valittu 52 laskutusvolyymiltään suurinta reittiä. Kyseiset reitit muodostivat 60 % Metson kuriirikuljetusten kokonaisvolyymistä. Vertailun ulkopuolelle jätettiin maiden sisäiset kuljetukset, jotka monin paikoin hoidetaan muun muassa paikallisilla postilaitoksilla. Ainoana poikkeuksena tästä on Yhdysvaltain sisäiset kuljetukset, sillä niiden määrä kokonaisvolyymista on varsin merkittävä.

Hintavertailu suoritettiin jakamalla Metson toteutuneet lähetysmäärät eri painokategorioihin 0–500 kg välillä ja tämän jälkeen kertomalla ne kuriirifirmojen tarjoamien hinnastojen kanssa kyseisillä valituilla reiteillä. Tämä antoi paremman kuvan siitä, mitkä todelliset kustannukset tulisivat olemaan, sekä näyttäisi selkeämmin eri reittien painoarvon. Todellisuudessa osa kuljetuksista sisältää joitakin erikoispalveluja, jotka lisäävät hintaa, mutta nämäkin kuljetukset on laskettu vertailussa vain yhdeksi tavalliseksi lähetykseksi.

Hintavertailutyökalun avulla voitiin tehokkaasti analysoida ja vertailla eri palveluntarjoajien antamia hintataulukoita, mikä muuten olisi ollut mahdotonta. Näin saatiin myös kilpailutettua tehokkaasti kuriirihinnastot palveluntarjoajien välillä. Työkalun pohjalta laadittiin palveluntarjoajille palaute heidän hinnoistaan kilpailijoiden hintoi-

hin verrattuna. Palautteen jälkeen jokainen sai tehdä uudet paremmat tarjoukset. Osa yrityksistä otti kilpailun tosissaan ja vastasi kilpailijoiden hintoihin, kun taas toiset eivät juuri muuttaneet hintojaan. Jotkut puolestaan vahvistivat asemiaan reiteillä, joilla he jo ennestään olivat kilpailukykyisiä.

Hintavertailutyökaluun lisättiin myös nykyiset voimassa olevat hinnastot niiltä osin kuin ne olivat saatavissa. Joten vertailu voitiin suorittaa myös nykyisiin hinnastoihin. Nykyisiin hinnastoihin vertailemalla saatiin myös arvioitua mahdollisia tulevia säästöjä. Liitteenä on kuva Hintavertailulaskurista (Liite 2).

#### 5.4 Toimittajavertailu

Uusia nominointeja päätettäessä ja kumppaneita valittaessa hinnastot ovat tietysti tärkeässä asemassa ja niihin valinnat pitkälti perustuvat, mutta on myös muita tekijöitä, jotka vaikuttavat päätöksiin. Päätöksiä tehtäessä on otettava huomioon tarjoajan palvelutaso, sillä niissä voi olla suuriakin eroja, ja niillä on etenkin kuriiribisneksessä merkitystä. Tällaisia määrääviä tekijöitä on Pick up time eli se, mihin aikaan lähetys pystytään myöhäisimmillään hakemaan, sekä Lead time eli se, kauanko kuljetuksen saaminen perille kestää. Nämä ovat tärkeitä, sillä kuriiria yleensä käytetään kuljetusmuotona silloin, kun lähetys tarvitsee saada perille mahdollisimman nopeasti.

Esimerkkinä toimivat Suomen Pick up ajat. Vaikka Metson toiminta on pääasiassa keskittynyt Etelä-Suomeen (Helsinki, Tampere ja Turku), niin Metson kannalta tärkeitä kaupunkeja ovat myös Jyväskylä ja Kajaani. Palveluntarjoajien vertailussa ja nominointeja Suomen osalta valittaessa määräävään asemaan hinnan lisäksi tulee myös myöhäisin mahdollinen noutoaika Jyväskylästä ja Kajaanista. Mikäli jonkin yhtiön myöhäisin mahdollinen noutoaika on aikaisemmin kuin Metson vaatimustaso, on tämä kilpailija auttamatta ulkona Suomen kuriiribisneksistä.

Myös kuriiryhtiöiden kuljetusverkkojen kattavuus on tärkeässä asemassa nominointeja valittaessa. Kuten jo aiemmin olen maininnut, yhdenkään palveluntarjoajan kuljetusverkosto ei ole tarpeeksi laaja, jotta voitaisiin käyttää vain yhtä kuriiria. Esimerkiksi FedEx on selvästi erikoistunut toimimaan Pohjois-Amerikassa (Yhdysvallat ja Kanada), kun taas TNT ei edes yritä tällä hetkellä kilpailla kyseisillä markkinoilla. FedExille haitaksi tulee laskea myös se, että se on Metsolle aivan uusi kumppani Euroopas-

sa, joten yrityksestä ja sen palvelujen toimivuudesta ei ole omakohtaista kokemusta, toisin kuin muiden yhtiöiden kohdalla.

Lisäksi joiltakin yhtiöiltä löytyy muita rajoittavia tekijöitä, jotka on myös huomioitava. Esimerkiksi UPS on selvästi erikoistunut alle 70 kg:n lähetyksiin. Mikäli UPS:lla lähetettäisiin kuljetettavaksi kolleja, jotka painavat yli 70 kg, tulisi niihin lisämaksu, joka tekisi kyseisen reitin hinnat kalliiksi käyttää. Näin ollen mikäli UPS nimitettäisiin käytettäväksi kuriiriksi jollekin reitille, niin jouduttaisiin samalle reitille nimittämään myös toinen kuljettaja, joka hoitaisi kaikki yli 70 kiloa painavat lähetykset. Ja kun tavoitteena Metson puolelta on pitää kokonaisuus yksinkertaisena ja saada kuljetukset hoitumaan mahdollisimman harvoilla eri kuriireilla, niin täytyisi UPS:n olla todella kilpailukykyinen kyseisillä kuljetuksilla.

Kuriiriyhtiötä ja heidän palvelutasoaan vertailtaessa apuna ovat aikaisemmat kokemukset yhtiöistä. Metsolle entuudestaan tuttuja palveluntarjoajia ovat DHL, UPS sekä TNT, joten näistä tiedetään heidän kuljetusverkkonsa laajuus eli missä maissa heidän palvelunsa toimii ja puolestaan missä maassa ei kannata kyseistä kuriiria käyttää. Palvelusvertailua tulee näidenkin firmojen kohdalla tehdä, mutta pääpaino Metsolla on uuden kuljetusyhtiön, FedExin, palvelutason analysoinnissa.

## 6 OIKEIDEN PALVELUIDEN KÄYTTÄMINEN

Metson kannalta on tärkeää, että eri reiteille nominoidaan hinnan sekä palvelutason perusteella oikeat palveluntarjoajat, mutta yhtä tärkeää on myös se, että kuljetusreiteillä käytetään oikeita nimettyjä kuljettajia. Tämän vuoksi on laadittava selkeät ohjeistukset siitä, mitä kuriiriyhtiötä milloinkin käytetään.

Siirtyminen käyttämään uusia kuljettajia ei ole helppoa, käyttöönotto eli implementointi joudutaan tekemään yli viiteenkymmeneen maahan, joten on selvää, että se ei tapahdu hetkessä. Implementoinnin aikana palveluntarjoajat kiertävät läpi niissä Metson yksiköissä, jotka sijaitsevat heille nominoiduissa maissa, ja vasta tämän jälkeen uusien palveluntarjoajien käyttäminen voidaan aloittaa. Näin ollen, jotta saadaan suurin hyöty uusista hinnoista, on tärkeää saada implementointi tehtyä mahdollisimman nopeasti.

## 6.1 Valitut palveluntarjoajat

Kuten olen jo aiemmin maininnut, yhtenä tavoitteena Metsolla oli saada aikaan sopimukset mahdollisimman vähillä kumppaneilla. Siinä onnistuttiinkin hyvin, sillä loppujen lopuksi sopimukset tehtiin kansainvälisesti kahden palveluntarjoajan kesken. Lisäksi tehtiin myös kansainvälinen sopimus yhden palveluntarjoajan kanssa, mutta he saivat vastattavakseen vain USA:n sisäiset kuljetukset.

Suurin osa nimeämisistä saatiin tehtyä ”subregionittain” eli aluekohtaisesti. Poikkeuksina olivat suuren volyymin maat kuten Suomi ja Ruotsi, joiden kohdalla kuriirikuljetukset jaettiin pienempiin osiin.

### 6.1.1 Poikkeukset nimeämisistä

Metso on kansainvälinen yritys ja vaikka nyt tehtiin globaalit kuljetussopimukset, jotka koskevat kaikkia Metson yksiköitä, niin on kuitenkin mahdollista, että jossain on neuvoteltu paikalliset sopimukset ja niistä saatu hinta on alhaisempi kuin nyt saaduissa globaaleissa neuvotteluissa. Näissä tapauksissa Metso tarjoaa alustavasti nominoidulle kuljettajalle mahdollisuuden alentaa omaa hintaa reitillä kilpailukykyiseksi tai sitten joudutaan nominoiteja muuttamaan. On ymmärrettävää, että tällaisessa tapauksessa yksikköä on vaikea pyytää käyttämään palveluntarjoajaa, jonka hinnat ovat kalliimmat kuin ne, mitkä he ovat paikallisesti neuvotelleet.

Muitakin poikkeustapauksia löytyy ja ne voivat olla palveluntarjoajista riippumattomia. Yhtenä esimerkkinä on Brasilian pikarahtilähetyksiin tuleva vero, jonka takia ei kuriiria kannata käyttää Brasiliaan menevillä lähetyksillä muihin kuin dokumenttilähetyksiin.

## 6.2 Ohjeistukset oikeista palveluista

Ohjeistuksien tekeminen on erityisen tärkeää, sillä muuten kilpailutuksella aikaansaadut halvat hinnat olisivat hyödyttömät ja tätä kautta mahdolliset säästöt jäisivät saavuttamatta. Kuten yleensä niin myös tässä tapauksessa vaihtaminen vanhoista totutuksista tavoista uusiin ei ole mutkatonta, joten on tärkeää, että ohjeistukset ovat mahdollisimman selkeitä, eli aivan jokaiselle reitille ja eri painokategorioille ei kannata nimetä erikseen omaa kuljettajaa.

Ohjeistuksien laadinnan sekä niiden käytön tärkeys tulee hyvin esille tarkasteltaessa toteutunutta volyymidataa. Datasta huomataan, että joillakin reiteillä on viime tarjouskilpailun jäljiltä laadituista ohjeistuksista poikettu ja käytetty useaa eri kuljettajaa, joten jo sillä, että kyseisillä reiteillä olisi käytetty enemmän sovittua palveluntarjoajaa, olisi saatu aikaan säästöjä.

Lisäksi laaditaan ohjeistukset myös siitä, milloin on halvinta käyttää mitään kuljetusmuotoa. Esimerkiksi kuriiri on yleensä edullisin vaihtoehto kuljetusmuodoksi kun kuljetettava tavara on suhteellisen pientä. Pääsääntönä on aikaisemmin pidetty sitä, että alle 70 kg lähetykset on lähetetty kuriirilla ja sitä painavimmat joko lentorahtina tai meritse. Tämä ei kuitenkaan aina jokaisella reitillä mene suoraan näin ja tämän takia selvitetään nämä hintoihin perustuvat rajat eri kuljetusmuotojen välillä. Aina ei tietenkään voida käyttää halvinta mahdollista kuljetusmuotoa, sillä kuljetusaika on myös yksi määräävä tekijä, mutta laatimalla ohjeistukset käytettävistä kuljetusmuodoista saadaan aikaan huomattavia säästöjä.

Työntekijät on myös saatava käyttämään oikeaa kuriiripalvelua. Esimerkiksi Yhdysvalloissa lähetetään useasti dokumenttilähetykset ”Next day air” -lähetyksinä eli nopeammalla niin sanotulla erikoispalvelulla, vaikka niillä ei olisi mikään kiire ja ne voitaisiin lähettää hitaampina ja sitä kautta halvempina lähetyksinä. Usein ei vain ajatella kustannuksia vaan tehdään niin kuin on totuttu. Selkeillä ohjeistuksilla olisi säästöjä saavutettavissa myös tätä kautta.

### 6.3 Sopimuksien noudattaminen

Osana hankintaprosessia kuuluu, että sopimuksen toteutumista on valvottava ja tarvittaessa ryhdyttävä korjaaviin toimenpiteisiin (Pekkala 2007, 27). Metsolla sopimuksien noudattamista niin omalta kuin myös palveluntarjoajien osalta tullaan valvomaan toimittajilta kuukausittain saatavien toimintaraporttien avulla.

Raporteista käy ilmi, onko tietyillä reiteillä käytetty oikeita nimettyjä kuljettajia, sekä myös se, ovatko kuljettajat laskuttaneet Metsolta sopimuksissa sovitun hinnaston mukaisesti. Toimintaraporttien avulla saadaan myös palautetta siitä, ovatko ohjeistukset olleet selkeitä. Raporteista tulee myös ilmi, mikäli reiteillä edelleenkin käytetään eri kuljettajia, jolloin Metson taholta voidaan reagoida asiaan nopeammin.



Ennen ei tällaista työtä ole tehty, ainekaan tässä mittakaavassa, ja näin ollen reiteillä on voitu käyttää vaikka kaikkia kuljettajia sekaisin. Tämä tuli esille laskettaessa mahdollisia säätöjä, jolloin huomattiin, että vaikka tietyille reitille oli nimetty yksi yhtiö hoitamaan kuljetukset, niin kyseisellä reitillä oli kuitenkin käytetty useampia kuljettajia lähes yhtä paljon. Tällöin tarjouskierroksilla aikaansaaduista halvemmista hinnoista tuleva hyöty häviää. Koko yhteistyön toimivuuden kannalta on myös tärkeää määrittää vastuuhenkilöt ongelmatilanteiden varalta niin kumppaneiden kuin myös Metson puolelta.

## 7 LOPPUPÄÄTELMÄT

Vertailutyö osoittautui vaikkakin työlääksi niin myös erittäin tehokkaaksi avuksi neuvotteluissa. Vastaavaa työtä ei ollut Metsolla aikaisemmin tehty. Apuna kuriirivertailussa oli kuitenkin aiemmin aloitettu meri & lento puolen sopimusneuvottelut, jossa oli käytetty vastaavanlaista menetelmää tarjouspyyntöjen analysoinnissa. Lisäksi alkusysäys kuriirivertailuun tuli projektin alkuvaiheessa mukana olevalta konsultointiyritykseltä Boston Consulting Groupilta ja etenkin Jaakko Kiukkoselta, joka kehitti ensiversion analyysityökalusta ja jonka kanssa työskentelin alussa paljon.

Vertailutyökalun avulla voitiin selkeästi osoittaa reitit, jotka ovat Metson kannalta tärkeimmät, ja keskittyä neuvotteluissa niihin. Lisäksi työkalun avulla voitiin kiistattomasti osoittaa palveluntarjoajille heidän tarjoamansa hinnat, volyyymilla painotettuna, suhteessa kilpailijoiden omiin. Tämä lisättynä palveluntasovertailuun edesauttoi hintatason saamista alemmas sekä sitä, että yritysten oli vaikea perustella kalliimpia hintojaan esimerkiksi paremmilla kuljetusajoilla.

## LÄHTEET

B2B International 2010. Skenaarioanalyysin vaiheet. Saatavissa:

<http://www.b2binternational.com/library/whitepapers/whitepapers15.php>. [viitattu: 3.12.2010].

DHL 2010. Tietoa DHL:stä. Saatavissa: [http://www.dhl.fi/fi/dhl\\_tietoa/express.html](http://www.dhl.fi/fi/dhl_tietoa/express.html).

[viitattu: 14.10.2010].

FedEx 2010. FedEx lyhyesti. Saatavissa:

[http://about.fedex.designcdt.com/our\\_company/company\\_information/fedex\\_corporati](http://about.fedex.designcdt.com/our_company/company_information/fedex_corporati)  
on. [viitattu: 14.10.2010].

Kuljetusopas 2010a. Kuljetukset. Saatavissa: <http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/>.

[viitattu: 18.5.2010].

Kuljetusopas 2010b. Hankintaprosessi. Saatavissa:

<http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankintaprosessi/>. [viitattu: 18.5.2010].

Kuljetusopas 2010c. Hankinnan analyysit. Saatavissa:

[http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan\\_analyysit/hinta/](http://www.kuljetusopas.com/hankinta/hankinnan_analyysit/hinta/). [viitattu: 18.5.2010].

Kuljetusopas 2010d. Tarjouspyyntömenettely. Saatavissa:

<http://www.kuljetusopas.com/hankinta/tarjouspyynto/>. [viitattu: 18.5.2010].

Kuljetusopas 2010e. Lentokuljetukset. Saatavissa:

<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/lentokuljetukset/>. [viitattu: 7.1.2011].

Kuljetusopas 2010f. Tiekuljetukset. Saatavissa:

<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/tiekuljetukset/>. [viitattu: 7.1.2011].

Liikenne ja Viestintäministeriö. Logistiikkaselvitys 2010. Saatavissa:

[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja 36-2010, s. 16](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja+36-2010,+s.+16). [viitattu: 25.11.2010].

Metso Oyj 2010. Metso lyhyesti. Saatavissa:

[http://www.metso.com/fi/corporation/about\\_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument](http://www.metso.com/fi/corporation/about_fin.nsf/WebWID/WTB-041026-2256F-55957?OpenDocument). [viitattu: 12.5.2010].

Metson Intranet 2010. Metso Transport Sourcing. Saatavissa:

<http://intra.metsoautomation.com/>. [viitattu: 12.5.2010].

Mäkelä, T., Mäntynen, J. & Vanhatalo, J. 2005. Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Juvenes Yhtiöt Oy. Tampere.

Pekkala, E. 2007. Hankintojen kilpailuttaminen. Tietosanoma. Helsinki.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B - Vähemmällä enemmän. Hakapaino Oy. Helsinki.

Suomen kuljetus ja logistiikka. Strategia 2010. Saatavissa:

[http://www.skal.fi/files/4670/strategia2010\\_kokonaisuudessaan.pdf](http://www.skal.fi/files/4670/strategia2010_kokonaisuudessaan.pdf), s. 4. [viitattu: 3.12.2010].

TNT 2010a. Pikakuljetuspalvelut. Saatavissa:

[http://www.tnt.com/express/fi\\_fi/site/home/palvelut/pikakuljetuspalvelut/aikatakuu\\_ja\\_paivasidonnaiset\\_palvelut.html](http://www.tnt.com/express/fi_fi/site/home/palvelut/pikakuljetuspalvelut/aikatakuu_ja_paivasidonnaiset_palvelut.html). [viitattu: 20.5.2010].

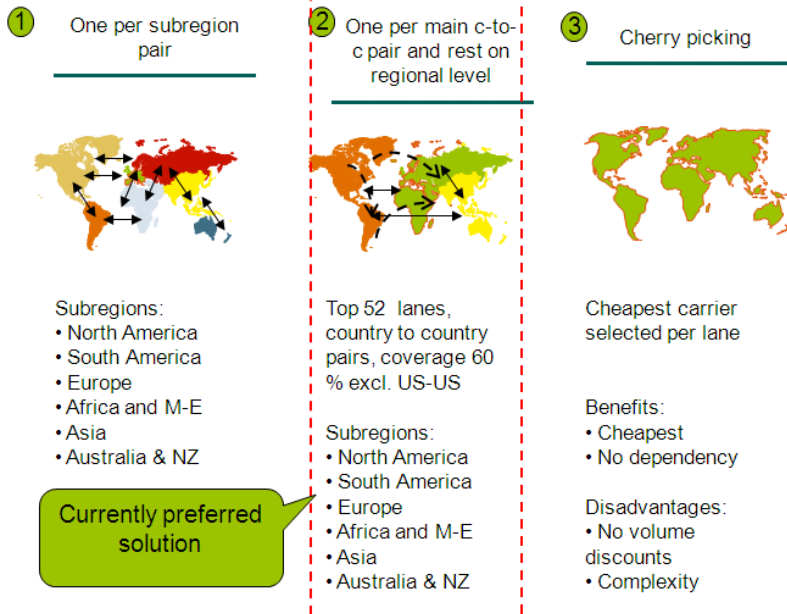
TNT 2010b. TNT lyhyesti. Saatavissa:

[http://www.tnt.com/express/fi\\_fi/site/home/tnt\\_lyhyesti.html](http://www.tnt.com/express/fi_fi/site/home/tnt_lyhyesti.html). [viitattu: 14.10.2010].

UPS 2010. Yleistä UPS:stä. Saatavissa:

[http://www.ups.com/content/fi\\_fi/about/index.html?WT.svl=Footer](http://www.ups.com/content/fi_fi/about/index.html?WT.svl=Footer). [viitattu: 14.10.2010].

## Three carrier nomination scenarios analyzed to demonstrate trade off between cost and complexity



Express														Current rates							
From	To	No of. Shipments (Expr+Std +Docs)	Weight class	DHL	FedEx	TNT	UPS	DHL	FedEx	TNT	UPS	New provider	Name of the choice	Cherry P. Choice	More expensive (+) than cherry pick						
Finland	Australia	xx	0 - 70kg	1 000	2 000	2 500	2 400					DHL	DHL	FedEx	0						
Finland	Austria	xx	0 - 70kg	3 470	2 893	1 162	4 996					Lowest	TNT	FedEx	0						
Finland	Belgium	xx	0 - 70kg	22 909	18 459	22 764	13 729					DHL	DHL	TNT	9 180						
Finland	Brazil	xx	0 - 70kg	1 020	3 835	1 806	3 092					Lowest	DHL	FedEx	0						
Finland	Canada	xx	0 - 70kg	22 104	23 643	24 470	18 699					UPS	UPS	FedEx	0						
Finland	China	xx	0 - 70kg	1 132	2 236	4 683	1 735					DHL	DHL	FedEx	0						
Finland	Finland	xx	0 - 70kg									Lowest									
Finland	France	xx	0 - 70kg	30 477	20 255	29 856	33 787					Lowest	FedEx	FedEx	0						
Finland	Germany	xx	0 - 70kg	28 424	11 516	26 756	19 600					Lowest	FedEx	FedEx	0						
Finland	Great Britain	xx	0 - 70kg	3 220	4 183	1 331	4 213					Lowest	TNT	FedEx	0						
Finland	India	xx	0 - 70kg	26 161	31 465	39 861	26 622					DHL	DHL	FedEx	0						
Finland	Indonesia	xx	0 - 70kg	16 100	15 658	28 048	23 809					DHL	DHL	FedEx	442						
Finland	Italy	xx	0 - 70kg	3 060	2 605	3 529	2 429					DHL	DHL	FedEx	631						
Finland	Japan	xx	0 - 70kg	22 902	21 888	25 594	21 887					DHL	DHL	FedEx	1 015						
Finland	Netherlands	xx	0 - 70kg	10 898	19 650	22 153	10 484					Lowest	UPS	FedEx	0						
Finland	Norway	xx	0 - 70kg	1 598	1 145	4 040	2 394					Lowest	FedEx	TNT	0						
Finland	Poland	xx	0 - 70kg	28 800	35 077	37 842	34 634					Lowest	DHL	TNT	0						
Finland	Portugal	xx	0 - 70kg	19 161	28 081	15 371	26 274					TNT	TNT	FedEx	0						
Finland	South Africa	xx	0 - 70kg	2 515	4 772	2 352	2 359					TNT	TNT	DHL	0						
Finland	Spain	xx	0 - 70kg	21 947	26 721	38 384	38 601					Lowest	DHL	FedEx	0						