

Joonas Kekkonen

# Varastointi- ja huolintasopimuksen kilpailutus

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden tutkinto-ohjelma

Insinööriytyö

8.5.2018

Tekijä Otsikko	Joonas Kekkonen Varastointi- ja huolintasopimuksen kilpailutus
Sivumäärä Aika	27 sivua 8.5.2018
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Tutkinto-ohjelma	Tuotantotalous
Ammatillinen pääaine	Logistiikka
Ohjaajat	Logistiikkapäällikkö Juha Strang Lehtori Harri Hiljanen
<p>Insinööriyön tarkoituksena oli perehtyä elintarviketeollisuuden alalla toimivan yrityksen varastointi- ja huolintasopimuksen kilpailuttamiseen. Tavoitteena oli kilpailuttaa yrityksen varastointi- ja huolintasopimus, joka oli kilpailutettu edellisen kerran vuonna 2011 ja hinnantarkistus tehty vuonna 2013.</p> <p>Tilanne nykyisen palveluntarjoajan kanssa on muuttunut tilaajayrityksestä riippumattomien yrityskauppojen vuoksi. Palvelun taso ei ole enää yrityksen vaatimalla tasolla, eikä tarpeisiin pystytä vastaamaan, joten varastointi- ja huolintasopimus kilpailutettiin uudelleen. Kilpailutuksen tavoitteena oli löytää palveluntarjoaja, joka pystyy vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin ja täyttää sille asetetut laatuvaatimukset.</p> <p>Eri tutkimusmenetelmiä käytettiin laajasti läpi koko kilpailutuksen. Nykytila-analyysia varten tutkittiin varastoinnin numeerisia arvoja kolmen vuoden ajalta. Tarjousten saavuttua suoritettiin ensimmäinen vertailu yritysten välillä. Jokaisen yrityksen kanssa pidettiin myös palaveri, jossa tarjoukset käytiin läpi ja hankittiin lisätietoja. Palaverien jälkeen yritykset auditointiin.</p> <p>Tarjousten vertailun jälkeen kilpailutuksen suorittanut ryhmä valitsi oman ehdotuksensa uudeksi palveluntarjoajaksi. Suoritettu kilpailutus esitettiin yrityksen johdolle ja ehdotettiin toimijaa vastaamaan varastoinnista ja huolinnasta. Yrityksen johto hyväksyi ehdotuksen ja uusi sopimus varastointi- ja huolintapalveluista saatiin tehtyä.</p>	
Avainsanat	kilpailutus, varastointi

Author Title	Joonas Kekkonen Bidding of a warehousing and forwarding agreement
Number of Pages Date	27 pages 8 May 2018
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Professional Major	Logistics
Instructors	Juha Strang, Logistics Manager Harri Hiljanen, Senior Lecturer
<p>This Bachelor's thesis deals with the bidding of the warehousing and forwarding agreement of a company, operating in food industry. The aim of this thesis was to bid the company's warehousing and forwarding agreement, which was last tendered 2011 and a price adjustment was made in 2013.</p> <p>The situation with the current service provider has changed due to acquisitions independent of the company. The level of service is no longer at the level required by the company and it does not meet the needs, so the storage and forwarding agreement was re-tendered. The aim of the bidding contest was to find a service provider that can meet the changed needs and meet the quality requirements set for it.</p> <p>Various research methods were widely used throughout the competition. For the current state analysis, numerical values of storage were investigated from the last three years. The first comparison between the companies were made after getting the offers. A meeting was set up with each company, and the offers were considered, and additional information was obtained.</p> <p>Following the comparison of offers, the selection team selected its own proposal as a new service provider. The completed bidding was presented to the company's management team and it was proposed a new partner would operate the company's warehousing and forwarding. The management team approved the proposal and a new contract was made.</p>	
Keywords	competitive bidding, warehousing

## Sisällys

### Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Kilpailuttaminen	2
2.1	Kilpailuttamisen syyt	3
2.2	Kilpailuttamisen riskit	4
2.3	Kilpailutuksen tavoitteet	4
2.4	Kilpailutuksen vaiheet	5
3	Tutkimusmenetelmät	12
4	Kilpailutus käytännössä	13
4.1	Kilpailutuksen sisältö	13
4.2	Kilpailutuksen tavoitteet	14
4.3	Nykytila-analyysi	15
4.4	Tarjouspyyntö	18
4.5	Tarjouskilpailun järjestäminen	20
4.6	Tarjouksien vertailu ja päätös	21
5	Yhteenveto	25
	Lähteet	27

## Lyhenteet

NDA Non-Disclosure Agreement, salassapitosopimus.

RFI Request For Information, tietopyyntö.

RFP Request For Proposal, tarjouspyyntö.

UTZ Kahvin, kaakaon ja teen sertifiointijärjestelmä.

## 1 Johdanto

Insinööriyön tavoitteena oli kilpailuttaa Meira Oy:n varastointi- ja huolintasopimus. Meira Oy on ulkoistanut nämä palvelut aikaisemminkin, mutta kilpailuttamisen tarve syntyi, kun aikaisempi palveluntarjoaja ei pystynyt vastaamaan Meiran muuttuneisiin varastointitarpeisiin. Kilpailutuksen ensisijainen tavoite ei ollut löytää palveluntarjoajaa, joka pystyy tuottamaan palvelut mahdollisimman edullisesti, vaan tavoitteena oli löytää palveluntarjoaja, joka mahdollistaa Meiran toiminnan kehittämisen sekä laatutason noston läpi toimitusketjun.

Työn kannalta kilpailutusprosessiin tutustumisen lisäksi tärkeimmät tavoitteet olivat varastointitarpeiden nykytila-analyysi ja itse kilpailutus. Nykytila-analyysi on kilpailutuksen onnistumisen kannalta merkittävä, jotta kilpailutukseen saataisiin mahdollisimman tarkka kuva tarpeista ja sen myötä annettua kilpailutukseen osallistuville yrityksille oikea kuva kilpailutettavasta toiminnosta.

Työn ajankohta, rakenne ja tutkimusmenetelmät

Insinööriyö koostuu kahdesta pääosasta. Ensimmäiseksi syvennytään kilpailutuksen teoriaan ja käydään läpi kilpailutuksen kannalta tärkeimmät osa-alueet, jotka vaaditaan kilpailutuksen läpiviemiseen. Tässä osuudessa syvennytään kilpailutuksen syihin, riskeihin, tavoitteisiin ja kilpailutuksen vaiheisiin. Toisessa pääosassa keskitytään Meiran varastointi- ja huolintasopimuksen kilpailuttamiseen käytännössä ja kerrotaan, mitä toimenpiteitä kilpailutus vaati jo ennen aloittamista ja kilpailutuksen aikana. Jokaisessa vaiheessa tehty työ ja sen tulokset käydään läpi. Käytännön osuuden jälkeen työn lopussa on yhteenveto tehdystä työstä.

Työssä käytettiin useita eri tutkimusmenetelmiä, ja nykytila-analyysia varten suoritettiin varastoinnin numeeristen arvojen sekä kustannusten tutkimusta vuosilta 2014–2016. Tutkimusten lähteenä käytettiin Meiran dokumentaatioita ja kirjanpitoa. Työn käytännön osassa tutkimusmenetelminä olivat muun muassa osallistuvien yritysten auditointi, tarjousten vertailu sekä palaverit ja niissä yrityksille esitetyt kysymykset.

Ajatus kilpailuttamisesta oli ollut Meirassa jo usean vuoden ajan vireillä, mutta sitä oli lykätty muiden kiireiden myötä. Päätös kilpailutuksen aloittamisesta tehtiin kuitenkin

maaliskuussa 2017, ja heti sen jälkeen alkoi kilpailutuksen valmistelut. Kilpailutukselle oli varattu hyvin aikaa, ja tavoitteena oli tehdä uusi sopimus syyskuun aikana ja käynnistää yhteistyö kokonaisuudessaan vuoden 2018 alkaessa. Kilpailutuksen alkuvalmistelut tehtiin rauhassa ja huolellisesti aikaa käyttäen, jotta palveluntarjoajia lähestyttäessä kaikki olisi valmista. Tarjouspyyntö lähetettiin kilpailutukseen kutsutuille yrityksille kesäkuun 7. päivä, ja vastausaikaa annettiin kaksi kuukautta lomakauden vuoksi. Lomakauden jälkeen aloitettiin tarjouksien tiivis vertailu ja tutkiminen sekä suoritettiin auditoinnit jokaisen osallistuvan yrityksen luona. Lopulta sopimus allekirjoitettiin 22. syyskuuta 2017, ja yhteistyö uuden palveluntarjoajan kanssa alkoi 1. marraskuuta.

### Toimeksiantaja

Insinööriyön toimeksiantajana oli Meira Oy. Meira valmistaa kahveja ja maustamistuotteita sekä vähittäiskauppa- että Food Service -sektorille Helsingin Vallilassa. Meira on ollut vuodesta 2002 osa italialaista Massimo Zanetti Beverage -konsernia, ja sillä on Virossa tytäryhtiö Meira Eesti OÜ. Meira Oy:n liikevaihto vuonna 2017 oli 86,9 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä n. 170. (Meira Oy.)

Meiran historia ulottuu vuoteen 1914, jolloin SOK:n kahvipaahtimo aloitti toimintansa Helsingissä, ja vuotta myöhemmin toimintansa aloitti myös maustetehdas. Meiran toimipaikka sijaitsee nykyään Aleksis Kiven kadulla, jonne muutettiin 1930-luvulla. Meira paahtaa noin neljänneksen suomalaisten nauttimasta kahvista ja on näin toiseksi suurin kahvipaahtimo Suomessa. Kuivamausteissa Meira on Suomen markkinajohtaja. (Meira Oy.)

## 2 Kilpailuttaminen

Kilpailussa tuottaja pyrkii toimimaan niin, että hän saavuttaa etua muihin osallistujiin nähden esimerkiksi laadullisesti tai taloudellisesti. On myös mahdollista, että palveluntarjoaja pystyy tuottamaan palvelun laadukkaammin ja edullisemmin kuin kilpailijansa. Kilpailuttamiseen on kaksi erilaista ajattelutapaa. Ensimmäisen ajattelutavan mukaan optimaalinen tulos voidaan saavuttaa olosuhteissa, joissa hintatasoon ei voi yksi toimija vaikuttaa, mikä johtuu useammasta ostajasta ja palveluntarjoajasta. Toisen ajattelutavan mukaan yritykset, tuotteet ja niiden hinnoittelu sekä kilpailustrategia eroavat toisistaan. (Meklin, Rajala & Tammi 2008: 42–43.)

Kilpailutus liitetään usein hintakilpailuun ja taloudellisuuteen eli kustannustehokkuuden kasvattamiseen. Kilpailuttamisessa voidaan huomioida kustannustason lisäksi sekä laadulliset tekijät että palveluiden saatavuus. Kysynnän ja tarjonnan vaihtelut näkyvät hinnoissa, mikä saa aikaan sen, että palvelun tarjoajat ja ostajat reagoivat omien tavoitteidensa, tarpeidensa, lähtökohtiensa ja maksukykynsä mukaisesti. (Meklin, Rajala & Tammi 2008: 43.)

Kilpailuttaminen tarkoittaa usein ulkoistamista, jolla tarkoitetaan jonkin aikaisemmin oman organisaation sisällä tehdyn toiminnon siirtämistä ulkopuolisen palveluntarjoajan alaisuuteen. Kilpailutuksen uhka voi jo itsessään nostaa kilpailutuksen alaiseksi joutuvan toimintayksikön tehokkuutta, jolloin sillä voidaan saavuttaa samat hyödyt kuin kilpailutuksella. Jo ulkoistetuissa toiminnoissa tämä usein johtaa hinnantarkistuksiin, sillä palvelua tuottava palveluntarjoaja ei halua joutua kilpailutukseen, jolloin riskinä on menettää koko toiminto. (Meklin, Rajala & Tammi 2008: 42–46.)

## 2.1 Kilpailuttamisen syyt

Kilpailuttamisen syitä voi olla monia, mutta yleisin niistä on kustannussäästöihin pyrkiminen. Kustannussäästöjen lähteet voidaan jakaa kahteen ryhmään. Uuden palveluntarjoajan tuottavuus voi olla aikaisempaa toimijaa korkeampi, tai sillä voi olla alemmat tuotannontekijöiden kustannukset, jolloin se pystyy tarjoamaan palvelun aikaisempaa palveluntarjoajaa edullisemmin. Alemmilla tuotannontekijöiden kustannuksilla viitataan usein alempiin palkkakustannuksiin, mutta myös muista kustannuksista voidaan saada säästöjä. Palkkakustannukset ovat kuitenkin usein merkittävien kustannus tuotannontekijöistä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 21.)

Yksittäisen palvelun tuottamiseen erikoistunut yritys pystyy tarjoamaan palvelun edullisemmin ja laadullisesti paremmin kuin yritys, jossa tämä toiminto ei ole osa ydinliiketoimintaa. Koska tämä on palveluntarjoajan ydintoiminto, sillä voi olla rakenteellinen mitta-kaavaetu. Esimerkiksi varastopalveluita tarjoavalla yrityksellä voi olla monen asiakkaan tuotteita samassa varastossa, jolloin henkilöstön käyttöaste paranee ja varastotoimintoja voidaan optimoida paremmin. Tällöin yrityksen ei itse kannata suorittaa palvelua, vaan se kannattaa ulkoistaa kilpailuttamalla, jotta voidaan keskittyä omiin ydintoimintoihin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 22.)



## 2.2 Kilpailuttamisen riskit

Kilpailuttamiseen ja palveluntarjoajan vaihtamiseen sisältyy aina riskejä. Mahdolliset riskit ovat seuraavat:

- negatiivinen vaikutus yrityksen imagoon ja työntekijöihin
- palvelutason laadun lasku, jos uusi toimija ei pysty toivotun tasoiseen palveluun
- prosessien pilkkoutuminen yrityksen ja palveluntarjoajan kesken sekä tästä prosessille aiheutuva hitaus ja byrokraattisuus
- kyky integroida ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan toiminnot
- kyky saavuttaa kilpailutuksella tavoitellut hyödyt
- kilpailutuksen epäonnistumisen vaikutukset ydinliiketoimintaan
- tietovuodot ulkopuolisille tahoille
- ulkoistuksen peruuttamisen kustannukset
- kyvyttömyys vaihtaa palveluntarjoajaa, kun sopimus on tehty. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 44.)

Mahdollisista riskeistä tulee arvioida niiden todennäköisyys ja seurausten vakavuus toiminnan kannalta. Sen perusteella voidaan määrittää, kuinka riskit huomioidaan kilpailutuksen eri vaiheissa. Jos vastaavia kilpailutuksia on ollut aikaisemmin, kannattaa perehtyä niiden dokumentteihin tai haastatella mahdollisia kilpailutuksessa mukana olleita henkilöitä, jotta vältetään mahdollisilta aikaisemmin havaituilta ongelmilta. (Hytönen & Lehtomäki 2007: 40.)

## 2.3 Kilpailutuksen tavoitteet

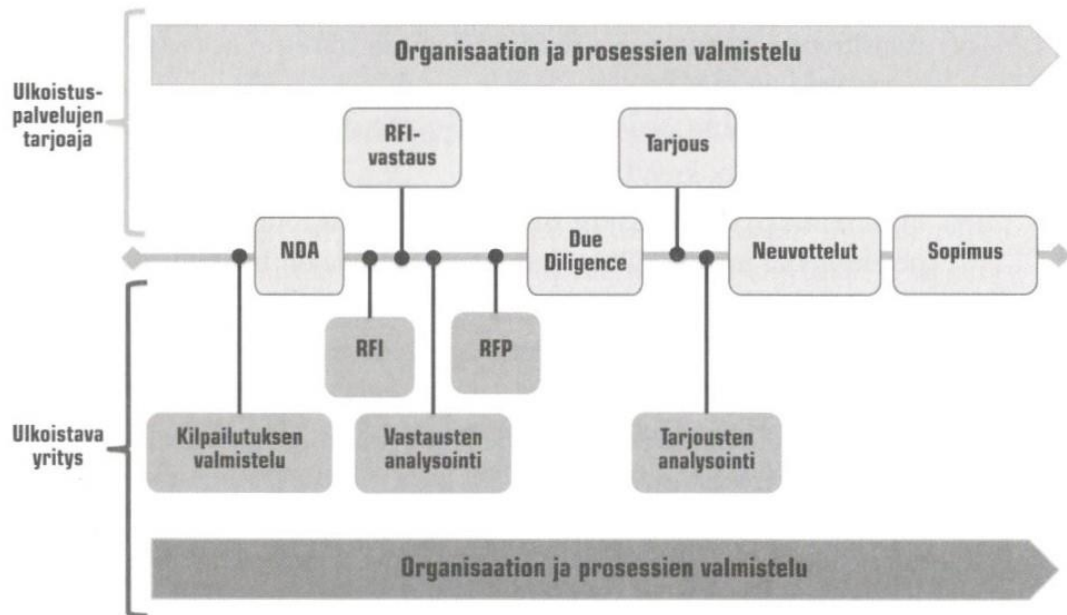
Jotta kilpailutuksessa onnistuttaisiin, sille tulee asettaa jokin tavoite, sillä ilman tavoitetta kilpailutus syö vain yrityksen resursseja ilman, että siitä saataisiin mitään hyötyä. Kilpailutuksen tavoitteita voivat olla esimerkiksi kustannusten madaltaminen, laadun tai palvelutason parantaminen tai lisäarvon hankinta. Varastoinnin kustannusten madaltamisella yritys hakee säästöjä, mikä ajaa varastointipalveluja tarjoavat yritykset tehostamaan omaa toimintaansa, jotta ne voivat kilpailla asiakkaista. Laadun parantaminen ulkoistetuissa varastossa voi olla esimerkiksi tilojen kunnon kohentaminen tai varastoitavan tavaran oikeaoppinen käsittely, mikä vähentää tuoterikkoja. Lisäarvopalveluina voidaan tarjota esimerkiksi räätälöityä raportointia varastoinnista tai tuotekokonaisuuksien

pakkausta. Kilpailuttavan yrityksen tarpeet ja kilpailutuksen alaisena oleva kohde määrittävät kilpailutuksen tavoitteet. Kohteesta ja tavoitteista riippuen, on myös kilpailutukseen osallistuville yrityksille hyvä avata tavoitteet, jolloin niiden on helpompi hahmottaa kokonaisuus, johon kilpailutuksella pyritään, ja sitä myötä vastata kilpailutukseen paremmin. (Hytönen & Lehtomäki 2007: 39.)

#### 2.4 Kilpailutuksen vaiheet

Kilpailutuksen vieminen alusta loppuun sisältää monta eri vaihetta. Koko projektin aloittaminen vaatii päätöksen kilpailutuksesta, esimerkiksi vanhan sopimuksen loppumisen tai kustannussäästöjen takia. Päätöksen jälkeen kilpailutukselle asetetaan tavoite. Päätös kilpailutuksesta ja kilpailutuksen tavoite voidaan asettaa yhtäaikaisesti, yhdessä muiden tärkeiden kohtien, kuten aikataulun ja tarvittavien resurssien kanssa. Muita kilpailutuksen vaiheita ovat kilpailutuksen alkuvalmistelut, kilpailutuksen järjestäminen, tarjousvertailu, neuvottelut ja sopimuksen teko. Jokainen kilpailutuksen vaihe sisältää omat toimintonsa, ja näistä yhdessä muodostuu koko kilpailutusprojekti. (Hytönen & Lehtimäki 2007: 26, 38–39.)

Kuvassa 1 on kuvattuna yksityisen sektorin kilpailutusprosessi Lehikoisen ja Töyrylän (2013) mukaan. Heidän mukaansa kilpailutusprosessi on hyvä organisoida projektimaisesti, jolloin jokaiselle vaiheelle asetetaan oma määräaika. Prosessikaavio toimii myös kilpailutuksen aikatauluna, kun siihen lisätään jokaisen vaiheen määräajat.



Kuva 1. Yksityisen sektorin kilpailutusprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 70).

Kilpailutuksen valmistelu voidaan aloittaa, kun kilpailuttava yritys on määrittänyt tavoitteet kilpailutukselle, kilpailutuksen sisältö on rajattu ja kilpailutuksen järjestyminen arvioitu. Tätä ennen ei kilpailutusta kannata aloittaa, koska ei ole varmuutta kilpailutuksen kannattavuudesta. Kilpailutuksen valmisteluvaiheessa myös kartoitetaan potentiaaliset kilpailutukseen kutsuttavat palveluntarjoajat. Hyvänä määränä ensimmäiselle kierrokselle on 3–6 palveluntarjoajaa. Jos potentiaalisia palveluntarjoajia on vain yksi, menettää kilpailutus merkityksensä. Liian suuri määrä osallistujia taas tekee kilpailutuksen läpiviemisestä liian raskaan. Palveluntarjoajia kilpailutukseen valittaessa kannattaa arvioida, kuinka kiinnostavaa yhteistyö on palveluntarjoajan kannalta. Suurille kansainvälisille konserneille ulkoistuspalveluja tuottavat yritykset eivät välttämättä ole pienistä yrityksistä kiinnostuneita, ja siksi ulkoistavan yrityksen kannattaa tavoitella asemaa, jossa se on palveluntarjoajalle kiinnostava ja merkittävä asiakas. Pitää ottaa myös huomioon palveluntarjoajan kyky tarjota palvelua kyseisellä alueella. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 74.)

#### Hinnoittelumallin valinta

Hinnoittelumalli voidaan valita jo valmisteluvaiheessa, tai se voidaan jättää myös määrittämättä, jolloin kilpailutukseen osallistuvilla palveluntarjoajilla on vapaus ehdottaa mielestään parasta mallia. Määrittämällä hinnoittelumalli etukäteen voidaan ohjata palveluntarjoajan toimintaa, vaikuttaa kustannusriskien jakautumiseen ja varmistaa kilpailutuksessa syntyvien tarjousten vertailukelpoisuus. Tämä kuitenkin voi sulkea

palveluntarjoajalta mahdollisuuden ehdottaa tapaukseen paremmin sopivia hinnoittelumalleja ja se mahdollisesti menettää hyödyt, jotka niistä saataisiin. On myös mahdollista määrittää hinnoittelumalli etukäteen ja antaa palveluntarjoajille mahdollisuus ilmoittaa hintansa myös toisenlaista hinnoittelumallia käyttäen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 75.)

Hinnoittelumallit voidaan jakaa neljään ryhmään:

- resurssipohjaiset mallit
- suoritepohjaiset mallit
- arvopohjaiset mallit
- edellisten yhdistelmät.

Resurssipohjaisissa malleista hinta, joka asiakkaalta peritään, perustuu palveluntarjoajan käyttämiin resursseihin. Hinnoittelu voi olla esimerkiksi tuntiperusteista, henkilöiden lukumäärään perustuvaa tai toteutuneisiin kustannuksiin perustuvaa. Resurssipohjaisten mallien etuna on niiden yksinkertaisuus etenkin käytettäessä työtunteihin tai henkilömäärään perustuvaa hinnoittelua. Sopimusta tehdessä on vain määritettävä selkeästi laskutusperiaatteet: esimerkiksi tuntipohjaisessa mallissa pitää sopia, onko ruokatunti laskutettavaa aikaa. Resurssipohjaisten mallien haittapuolena on, etteivät ne kannusta palveluntarjoajaa kehittämään toimintojaan, sillä se johtaa liikevaihdon ja palvelusta saadun katteen pienenemiseen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 74–77.)

Suoritepohjaisissa malleista laskutus perustuu palveluntarjoajan tekemien suoritteiden määrään. Jokaisella suoritteella on yksikköhinta, johon on sisällytetty henkilö- ja muiden resurssien kustannukset. Suoritteita voivat olla esimerkiksi siirretty lava, korjattu laite tai siivouskerta. Suoritepohjaista mallia sovittaessa on tärkeä tunnistaa kaikki suoritteet, muuten harvinaisemmat tehtävät joudutaan teettämään tuntityönä tai niille sovitaan erillinen hinta. Kilpailuttavalle yritykselle suoritepohjaisen mallin etuna on kustannusten ja suoritevolyymin sidonnaisuus. Kustannustaso on riippuvainen volyymista, jolloin kustannusriskin ottaa palveluntarjoaja palvelun ostajan sijaan. Riskinä ostajalla taas on ylihinnan maksaminen joistakin suoritteista, kun ei tiedetä, mikä prosessissa tai tuotoksessa syö resursseja. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 78.)

Arvopohjainen malli on vähäisessä käytössä, eikä sitä koskaan käytetä yksinään, vaan se toimii hinnoittelumallina muiden osana. Arvopohjainen malli on käytössä esimerkiksi puhelinmyynnissä, jossa laskutus ei perustu soitettujen puheluiden määrään vaan

saatujen kauppojen arvoon. Mallin etuna on, että se motivoi palveluntarjoajan toimimaan palvelun ostajan tavoitteiden mukaisesti. Arvopohjaisessa mallissa on kuitenkin riskit molemmille osapuolille: palveluntarjoajalle malli luo epävarmuutta kannattavuuden suhteen, kun taas ostajalle riskinä on ylihinnan maksaminen. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 79.)

#### NDA, Non-Disclosure Agreement

Kilpailutukseen liittyy lähes poikkeuksetta luottamuksellista tietoa, jolloin ennen tiedon vaihtoa allekirjoitetaan NDA eli salassapitositoumus. NDA-malleja on useita, ja jokaisella palveluntarjoajalla on todennäköisesti omansa. Kilpailuttavan yrityksen tulisi kuitenkin käyttää omaa malliansa, jolloin voidaan varmistaa sitoumuksen sisällön vastaavan omia tavoitteita. Samalla nähdään kilpailutukseen osallistuvista palveluntarjoajista, kuinka helposti niiden kanssa sitoumus saadaan tehtyä. NDA toimii myös hyvänä merkinä palveluntarjoajille siitä, että tarjousprosessi on käynnistymässä. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 89–90.)

#### RFI, Request For Information

Kun NDA on allekirjoitettu, voidaan yritysten välillä jakaa salassa pidettävää tietoa. RFI:n eli tietopyyntövaiheen tarkoituksena on selvittää parhaiten tarpeisiin sopivat palveluntarjoajat. Mitä tarkemmat tiedot kilpailutukseen osallistuville palveluntarjoajille annetaan RFI:ssä, sitä laadukkaamman ja paremman vastauksen palveluntarjoajat pystyvät antamaan. RFI:ssä tulee näkyä selkeästi palvelun sisältöä koskevat vaatimukset, jotta palveluntarjoaja ymmärtää niiden olevan vaatimuksia eikä vain informaatiota. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 90.)

RFI:n tulee sisältää ainakin

- yleiskuva kilpailuttavasta yrityksestä
- yhteenveto kilpailutukselle asetetuista tavoitteista
- kilpailutusprojektin aikataulu
- yleiskuva kilpailutuksen kohteesta
- kilpailutuksen kohdetta koskevat rajaukset
- yhteenveto kilpailuttavan yrityksen keskeisistä vaatimuksista
- palveluntarjoajalle esitettävät kysymykset
- alustava sopimusrakenne
- RFI-vastausta koskevat ohjeet (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 90).

RFI-vastaus

Ensimmäiseksi palveluntarjoajan on tehtävä päätös, lähdetäänkö kilpailutukseen mukaan vai ei. Varsinkin suuret palveluntarjoajat saavat paljon kutsuja kilpailutuksiin, joten niiden on harkittava tarkkaan, mihin kannattaa osallistua. Palveluntarjoajat pohtivat esimerkiksi asiakkaan kiinnostavuutta, omaa kykyä suoriutua kilpailutettavista toiminnoista ja sitä, minkälaiset mahdollisuudet ovat kilpailutuksen voittamiseen. Tarkoituksena on selvittää oma asema verrattuna muihin kilpailijoihin.

Jos päätetään olla lähtemättä mukaan kilpailutukseen, siitä ilmoitetaan kilpailuttavalle yritykselle kirjallisesti. Jos taas päätös on kilpailutukseen osallistuminen, aloitetaan RFI-vastaukseen tarvittavien tietojen kokoaminen. Vastauksen muodostaminen on tilanne- ja toimialakohtaista; usein tuotteistettuihin palveluihin kuuluu valmista myyntimateriaalia, jota voidaan käyttää, tai sitten vastaus räätälöidään täysin asiakaskohtaisesti.

Kaikkien kilpailukseen kutsuttujen palveluntarjoajien vastausten tulee saapua viimeistään RFI:ssä määriteltynä vastausten määräpäivänä. Tämän jälkeen kilpailuttava yritys aloittaa vastausten analysoinnin tavoitteenaan löytää ne palveluntarjoajat, joilla on kyky vastata tarpeisiin ja halukkuus tarjota kykyään. RFI-vastausten perusteella valitaan yritykset, jotka jatkavat kilpailutuksessa eteenpäin. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 91–94.)

## RFP, Request For Proposal

RFP eli tarjouspyyntövaiheeseen jatketaan RFI-vastausten perusteella valittujen palveluntarjoajien kanssa. Jotta palveluntarjoajilta saataisiin mahdollisimman laadukkaat tarjoukset, tulee tarjouspyynnössä ilmetä tarpeeksi selkeästi riittävä määrä oikeaa tietoa, kuten kilpailutettavan kohteen rajaus sekä palvelu- ja laatutarpeet. Tarjouspyynnössä ei ole tarpeen esittää samoja asioita kuin RFI-vaiheessa, vaan tietoja syvennetään ja kuvataan monipuolisemmin. Kun kilpailutettava kohde on hyvin laaja, se voidaan jakaa useampaan osaan tarjouspyynnössä. Tämän avulla pystytään tarkastamaan palveluntarjoajien hinnoittelua pienemmissä kokonaisuuksissa ja mahdollisesti hankkimaan kilpailutuksen eri kokonaisuuksia eri palveluntarjoajilta. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 94–96.)

Tarjouspyynnössä tulisi olla ainakin seuraavat asiat:

- kilpailuttavan yrityksen tarkemmat tavoitteet
- kilpailutettavan kohteen tarkka rajaus
- kilpailuttavan yrityksen ja palveluntarjoajan työnjako
- tarkat laatuvaatimukset kilpailutettaville toiminnoille
- kilpailutettavien toimintojen muut vaatimukset
- tarjousvaiheen käytännöt
- tarjouspyynnön vastausohjeet (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 94–95).

## Tarjous

Tarjouspyynnön saatuaan palveluntarjoajat miettivät vielä kerran, onko kilpailutus mahdollista voittaa ja millä strategialla sitä lähdetään tavoittelemaan. Vastausaika tarjouspyynnöille on yleensä 2–4 viikkoa, joten palveluntarjoajilla alkaa kova työnteko heti osallistumispäätöksen jälkeen. Tarjouksen tekeminen vaatii paljon organisaation sisäistä yhteistyötä monelta eri osa-alueelta. Tarjousta tekevään tiimiin kuuluu kilpailutuksen sisällön osalta asiantuntijoita, jotka määrittelevät tarjottavan palvelun ja sen kustannuksia. Myyntiosasto miettii, kuinka palvelut hinnoitellaan ja mikä niiden kannattavuus on, kun taas talousosasto tarkistaa laskelmia. Tarjous täytyy saada valmiiksi viimeistään muutama päivä ennen kilpailuttavan yrityksen asettamaa määräaikaa, jotta viimeiset päivät voidaan käyttää tarjouksen sisäisille tarkastuksille ja hiomiselle. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 99–100.)

## Tarjousten analysointi

Kilpailuttavan yrityksen täytyy olla valmiina ja varautuneena tarjousten analysointiin määräpäivän lähestyessä. Tarjouksia on hyvä analysoida puolueettomasti ja monipuolisesti usean henkilön toimesta. Usein tarjousten taso kilpailutuksen sisällä vaihtelee huomattavasti: joidenkin palveluntarjoajien tarjoukset vastaavat erittäin hyvin kilpailuttavan yrityksen tarpeisiin, kun taas joillain palveluntarjoajilla on vaikeuksia vastata tarjouspyynnössä annettuihin tarpeisiin. Kilpailutuksen suorittava tiimi valitsee tarjouksista lupaavimmat ehdokkaat, ja niiden kanssa edetään neuvotteluvaiheeseen. Jos tarjouspyyntö on jaettu pienempiin osa-alueisiin, voidaan jatkaa neuvotteluja useamman yrityksen kanssa ja saada jokaiseen osa-alueeseen parhaiten soveltuva palveluntarjoaja. Tämä tuo kuitenkin haasteita ja lisätöitä toimittajaympäristön hallinnassa liiallisen pilkkoutumisen myötä, ja uhkana on eri toimijoiden vastuiden tulkinnanvaraisuus. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 102–104.)

## Neuvottelu- ja sopimusvaihe

Jos tarjousten perusteella pystytään päättämään, kenen kanssa yhteistyötä aletaan tehdä, voidaan neuvottelu- ja sopimusvaihe sulauttaa yhteen ja neuvotteluja sopimuksen sisällön hienosäädöstä voidaan suorittaa samanaikaisesti sopimusvaiheen kanssa. Kun tarjoukset ovat lähellä toisiaan ja lisäinformaatiolle on tarvetta, voidaan ennen sopimusvaihetta järjestää erillinen neuvotteluvaihe muutaman palveluntarjoajan kanssa. Neuvotteluvaiheessa täsmennetään tarjouksen sisältöä ja varmennetaan molempien osapuolien ymmärtävien tarjotut asiat yhteneväisesti. Neuvotteluvaihe myös lyhentää varsinaisen sopimusvaiheen kestoa, sillä neuvottelujen jälkeen asiat ovat selvät molemmille osapuolille. Tärkeitä neuvotteluvaiheen aiheita ovat esimerkiksi yhteisten prosessien tehtävät ja niiden vastuut: ennen sopimusta pitää olla selvillä kuka vastaa mistäkin esimerkiksi ongelmatilanteissa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 104–105.)

Neuvotteluvaiheen päätyttyä on sopimuksen solmimisen vuoro. Sopimusvaiheessa sisällön pitäisi olla jo selvää, eikä siitä enää neuvotella tässä vaiheessa, vaan keskitytään kirjaamaan oikeanlainen sopimus. Sopimukseen tulisi kirjata ainakin kaikki tarjouspyynnössä pyydetty ja sen vastauksessa annetut asiat, lisäksi neuvotteluvaiheen tarkennukset ja muutokset. Sopimukset luodaan yleensä joko kilpailuttavan tai palveluntarjoajan sopimus pohjalle, mutta yleisesti ottaen suositellaan käytettäväksi kilpailuttavan yrityksen sopimus pohjaa. (Lehikoinen & Töyrylä 2013: 106–107.)



### 3 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessin keskeinen osa on tutkimusmenetelmän valinta ja sen noudattaminen, sillä menetelmän valinta vaikuttaa myös tutkimuksen muihin osa-alueisiin. Tutkimukseen valittu menetelmä voidaan nähdä kokonaisuutena, johon kuuluu tutkimusstrategian, aineiston hankintamenetelmän ja analyysimenetelmän sekä valinta että noudattaminen. Nämä osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa niin toisiinsa kuin tutkimuksen ongelmanasetteluunkin. Tutkimusstrategian valinta on riippuvainen ongelmanasettelusta ja sen perusteella valitaan myös aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät. (Menetelmäpolku 2015.)

Tutkimusstrategiaa, jossa tarkoituksena on tutkia syvällisemmin vain yhtä tai muutamaa kohdetta, kutsutaan tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimuksen määrittäminen on väljä ja sitä voidaan toteuttaa useiden eri analyysimenetelmien avulla. Tarkoituksena on saada valituista tapauksista yksityiskohtaista ja tarkkaa tietoa, eikä tarkoituksena ole pyrkiä yleistettävyyteen. Tapaustutkimuksen tuloksilla voidaan kuitenkin osoittaa laajempaa merkitystä ja jonkinlaista yleistettävyyttä, sillä se hakee tietoa ilmiöön liittyvän toiminnan mekanismeista ja prosesseista. (Tapaustutkimus 2015.)

Kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimuksella tarkoitetaan menetelmäsuuntausta, joka perustuu kohteen kuvantamiseen ja tulkitsemiseen tilastollisten ja numeeristen arvojen avulla. Tutkimusmenetelmä perustuu pitkälti laskentaan ja tilastoihin sekä niiden avulla tehtäviin vertailuihin sekä syy- ja seuraussuhteisiin. (Määrällinen tutkimus 2015.)

#### Käytetyt tutkimusmenetelmät

Insinööriyössä käytettiin useita erilaisia tutkimusmenetelmiä. Työn alkuvaiheessa ennen varsinaisen kilpailutuksen alkamista tutkittiin kilpailutuksessa tarvittavat tiedot. Tämä oli pääosin numeerisen datan hankintaa ja tulkitsemista, minkä lisäksi hyödynnettiin haastatteluja ja kilpailutukseen liittyneissä palavereissa saatua informaatiota. Nykytila-analyysejä varten selvitettiin kaikki varastointiin liittyvät arvot, kuten kustannukset, varastoitavan materiaalin määrä ja sen vaihtelevuus, lavojen liike varastossa, viileävarastoinnin määrä ja konttiliikenne. Tiedot selvitettiin vuosilta 2014–2016, ja tarpeeksi laajalla otannalla saatiin tarkempi tulos ja yksittäisten poikkeamien vaikutus pienemmäksi.

Työn toinen tutkimusaihe nykytilan lisäksi oli kilpailutukseen osallistuneet yritykset ja niiden tarjoukset. Yrityksiltä saatuja tarjouksia vertailtiin rinnakkain niin hinnan kuin

tarjousten muidenkin osa-alueiden osalta. Jokaisen yrityksen kanssa pidettiin myös Meiran tiloissa palaveri, joissa tarjoukset käytiin läpi ja yrityksille esitettiin kysymyksiä. Tarjousten vertailun lisäksi tutkimusmenetelmistä tärkein oli yritysten auditointi. Suoritimme logistiikkapäällikön ja laatu- sekä vastuullisuuspäällikön kanssa auditoinnit jokaiseen yritykseen. Auditoinneissa keskityttiin yritysten tarjoamiin tiloihin ja niiden laatuun sekä yritysten yleiseen toimintaan.

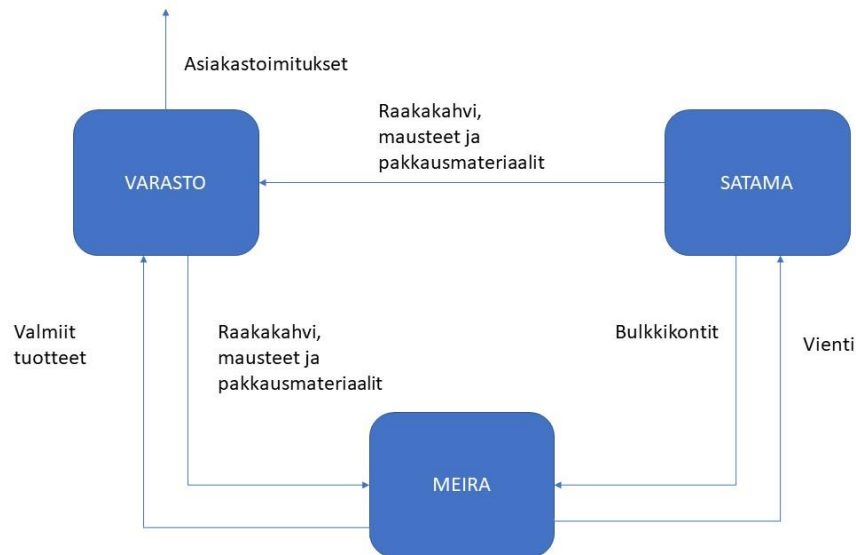
#### **4 Kilpailutus käytännössä**

Edellinen varastointi- ja huolintasopimuksen kilpailutus tehtiin Meirassa vuonna 2011, jolloin yhteistyö aloitettiin Posti Oy:n kanssa. Tälle sopimukselle tehtiin hinnantarkistus vuonna 2013. Uusi kilpailutus tuli ajankohtaiseksi, sillä Meiran tarpeet varastointipalveluiden osalta ovat muuttuneet merkittävästi viimeisestä kilpailutuksesta eikä nykyinen palveluntarjoaja pysty vastaamaan tarpeisiin niin toiminnallisesti kuin laadullisestikaan. Kilpailutus otettiin ensimmäisen kerran esille kesällä 2015, mutta sitä päätettiin lykätä samanaikaisesti käynnistyneen ERP-projektin takia. Kilpailutusprojekti käynnistettiin lopulta maaliskuussa 2017.

Posti myi Skandinavian maantierahtiliiketoiminnan NTG:lle vuonna 2015, minkä vuoksi osa Meiran toiminnoista siirtyi kaupan mukana NTG:n vastuulle ja siitä edelleen sen käyttämälle varastointipalvelujen tuottajalle. Tämän myötä kokonaisuudesta tuli hyvin sekava niin varaston kuin kulujenkin hallinnan kannalta. Lisäksi vielä Meiran asiakkaat halusivat kahvin kampanjatoimituksiin toisen noutopisteen Meiran toimipaikan tilalle, eikä tämä onnistunut Postilta, joten kampanjatoimituksia varten jouduttiin hankkimaan vielä erillinen operaattori. Kampanjatoimituksia suorittamaan valittiin ILP-Group Logistics Oy.

##### **4.1 Kilpailutuksen sisältö**

Kilpailutettava sopimus (kuva 2) pitää sisällään Meiran satamaan saapuvien konttien huolinnan ja tilastoinnin, minkä lisäksi vastuualueeseen sisältyy konttien ajo ulkopuoliseen varastoon, pois lukien raakakahvin bulkkikontit, jotka ajetaan suoraan Meiran toimipisteeseen Fleminginkadulle. Vastuuseen kuuluu tämän lisäksi myös kumipyöräliikenteellä Euroopasta tapahtuvan tuonnin järjestäminen ja Meiralta Baltiaan sekä Pohjoismaihin suuntautuvan vientitoiminnan hoitaminen.



Kuva 2. Meiran varasto- ja huolintasopimuksen kilpailutuksen sisältö.

Ulkopuolisessa varastossa vastuisiin kuuluu raakakahvisäkkien pinoaminen eurolavoille ja näytteiden otto Meiran antamien ohjeiden mukaan. Näiden lisäksi tietenkin tavalliset varastoitavalle tavaralle tehtävät toimenpiteet, kuten materiaalien kunnon tarkastus ja lavojen merkintä. Varastosta ajetaan Meiran toimipisteeseen raakakahvia, mausteita ja markkinointi- ja pakkausmateriaaleja tilauksien mukaisesti ja Meiralta varastolle taas valmistuotteita joko säilytettäväksi tai asiakkaan noutoa varten. Kahvikampanjoissa asiakas käyttää noutopisteenä ulkopuolista varastoa, jolloin ennustetun menekin verran kahvia siirretään ulkopuoliseen varastoon, josta sitten asiakas noutaa kahvin kampanjan aikana.

#### 4.2 Kilpailutuksen tavoitteet

Monista kilpailutuksista poiketen tämän kilpailutuksen tavoitteena ei ollut löytää toimijaa, joka pystyy tuottamaan palvelut mahdollisimman edullisesti. Ensisijaisena tavoitteena oli löytää laadukas palveluntarjoaja, jonka kanssa pystytään yhdessä kehittämään Meiran toimintaa ja joka osallistuu aktiivisesti kehitykseen. Tärkeää oli myös saada kaikki varastointipalvelut takaisin yhden palveluntarjoajan alaisuuteen, mikä helpottaa yhteistyön tekemisen lisäksi varastonhallintaa ja varastoinnista aiheutuvien kulujen seuranta.

Kilpailutuksessa painotettiin hinnan sijaan laatua ja haluttiin löytää palveluntarjoaja, jonka toiminnan laatu vastaa Meiran kriteereitä. Laadun pitää näkyä läpi koko varastointiprosessin alkaen jo varastointiolosuhteista. Muita tärkeitä kohtia ovat materiaalin oikeaoppinen käsittely ja merkintä, näytteenotto ja kuljetukset. Laadun merkitystä toiminnassa ei voi korostaa liikaa, sillä esimerkiksi raakakahvisäkit täytyy pinota oikeaoppisesti euro-lavan päälle, jotta automaattirobotti pystyy niitä käsittelemään. Kilpailutuksen myötä pystytään myös järjestämään pähkinöille ja manteleille paremmat varastointiolosuhteet viileässä, mihin ei aikaisemmin ollut mahdollisuutta. Näiden tuotteiden viileävarastointi ei ole välttämätöntä, mutta se on jälleen yksi askel ylöspäin laadun parantamisessa.

### 4.3 Nykytila-analyysi

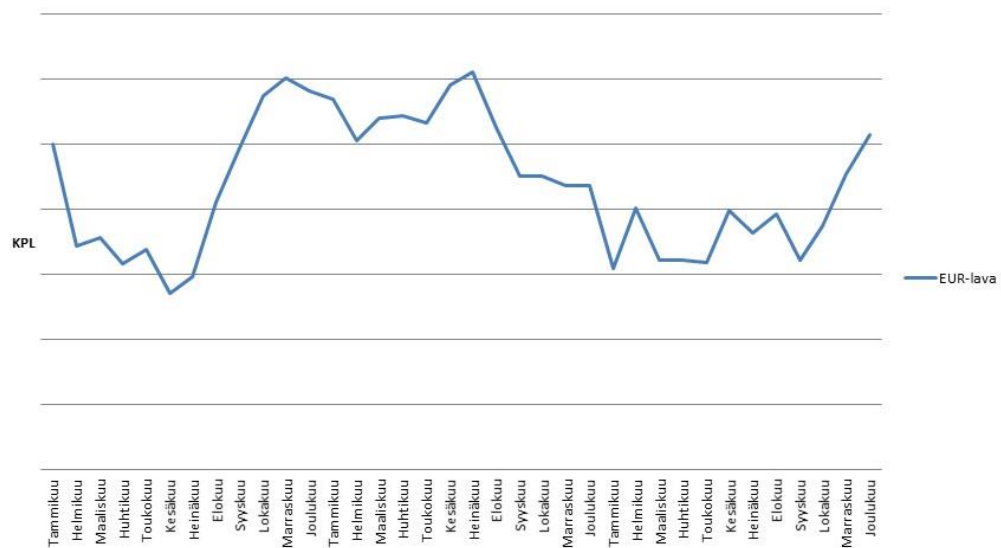
Meira Oy:n nykyisen tilanteen kartoitus aloitettiin palaverilla logistiikkapäällikkö Juha Strangin kanssa. Palaverissa kävimme yhdessä läpi Meiran nykyiset toimintatavat varastoinnin osalta ja kertosimme, kuinka tilanne on muuttunut edellisen kilpailutuksen jälkeen. Aloituspalaverissa kävimme läpi myös kilpailutuksen aikataulun ja tavoitteet sekä mitä toimenpiteitä kilpailutuksessa vaaditaan, jotta asetetut tavoitteet saavutettaisiin. Palaverin jälkeen sain myös perehdytyksen Meiran tietojärjestelmiin, mistä löytyvät nykytila-analyysin tekemiseen tarvittavat tiedot.

Jotta kilpailutukseen osallistuvat yritykset pystyvät antamaan mahdollisimman tarkat tarjoukset jo ensivaiheessa, on tärkeää, että ne saavat tarvittavat tiedot tarjousten luomiseksi. Meiran tapauksessa tärkeimpiä lukuarvoja palveluntarjoajille ovat varastotaso, eli kuinka paljon tavaraa keskimäärin pidetään varastossa, lavojen liike, eli kuinka paljon varastoon saapuu ja kuinka paljon lähtee lavoja, sekä suoraan ulkopuolisesta varastosta asiakkaalle toimitettavien kampanjatoimitusten lukumäärä ja volyymi. Näiden lisäksi on tärkeää tietää satamaan saapuvien konttien lukumäärä vuositasolla ja kuukausittain ja kuinka monta konttia keskimäärin tulee yhdessä rahtilaivassa.

Tämänhetkisten sopimusten kokonaiskustannuksien selvittäminen tarkasti oli yksi työkalu saapuvien tarjousten vertailuun. Kokonaiskustannusten selvittäminen vaatii kuitenkin paljon työtä muuttuneiden varastointiolosuhteiden ja useamman toimijan myötä. Kustannuksia on kohdennettu väärille tileille, minkä myötä jouduttiin tutkimaan useita tilejä läpi, jotta kaikki varastoinnin ja huollinnan kustannukset löydettiin.

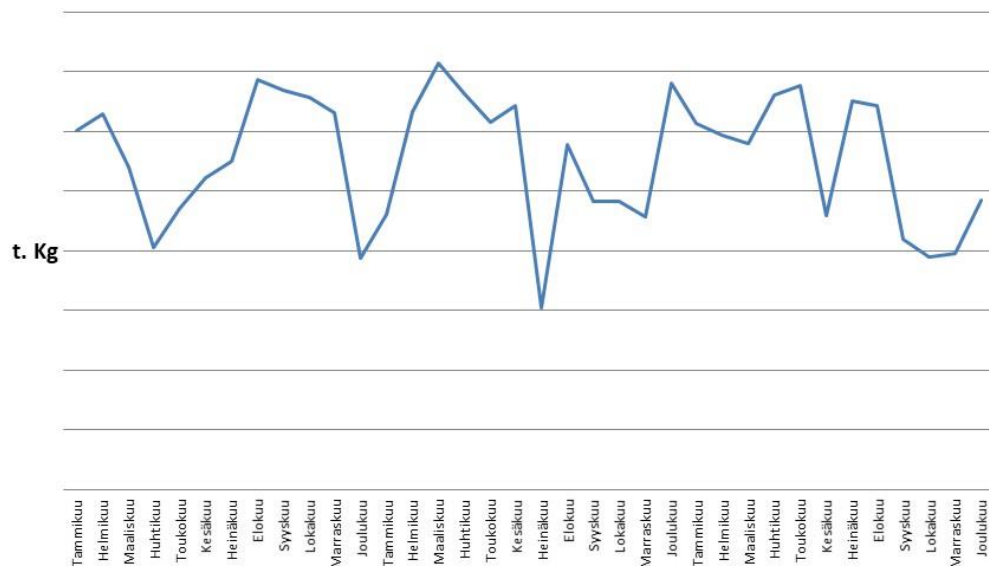
Tietokannoista saadut tiedot varastotasoista ja lavojen liikkeistä sekä konttiliikenteestä siirrettiin Excel-taulukoihin selkeämmän tulkittavuuden vuoksi. Excel-taulukoiden pohjalta tehtiin graafiset kuvaajat tärkeimmistä tiedoista. Nämä kuvaajat lähetettiin myös kilpailutuksiin osallistuville yrityksille, koska niistä selviävät parhaiten tarkasteltavien kohteiden volyymit.

Kuvassa 3 näkyy ulkopuolisessa varastossa olevien EUR-lavojen varastotaso kuukausittain; tämä sisältää kaikki EUR-lavat kuten valmistuotteet, mausteet, markkinointi ja pakkausmateriaalit. Kuvaaja ei sisällä raakakahvia, joka varastoidaan toisessa varastossa. Kuten kuvasta voidaan päätellä varastotasot eivät ole stabiilit vaan tason vaihtelua tapahtuu, mikä vaatii kapasiteettia varastolta ja valmiuksia suuren lavamäärän liikutteluun lyhyellä aikavälillä.



Kuva 3. Meira Oy:n ulkopuolisen varaston EUR-lavojen varastotaso kuukausittain vuosina 2014–2016 (numeeriset arvot vain tilaajan käyttöön).

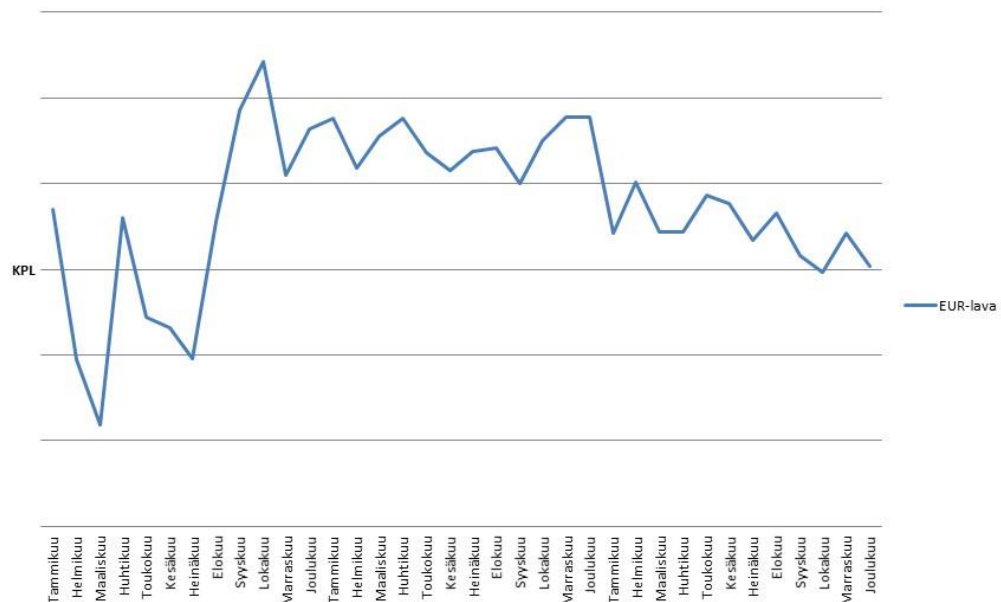
Raakakahvin määrä varastossa vaihtelee kuukausittain merkittävästi kuten, kuva 4 osoittaa. Raakakahvi on varastoitavana tuotteena hieman haasteellinen, sillä kaikkien papulajikkeiden saatavuus ei ole ympärivuotista, vaan niitä on ostettava varastoon silloin, kun niitä on saatavilla. Saatavuuden lisäksi myös kahvin pörssihinta vaikuttaa ostoajankohtaan. Vaihteleva saatavuus yhdistettynä kampanjoista johtuvaan vaihtelevaan menekkiin edellyttää raakakahvin suurien määrien varastointia. Varastoinnilla voidaan myös taata sertifioitujen kahvien kuten luomu- ja UTZ-kahvien saatavuus. Kilpailutukseen osallistuville yrityksille tieto on oleellinen, kun ne laskevat kapasiteettia varastossaan ja hinnoittelevat raakakahvin käsittelyyn liittyvää työtä.



Kuva 4. Meira Oy:n varastoitavan raakakahvin kuukausittainen keskiarvopaino tuhansina kiloina vuosina 2014–2016 (numeeriset arvot vain tilaajan käyttöön).

Tällä hetkellä manteleita ja pähkinöitä ei varastoida viileävarastossa, mikä olisi niille hyväksi, mutta ei välttämätöntä. Yksi kilpailutuksen päätavoitteista on kuitenkin laadun parantaminen, ja pähkinöille sekä manteleille löytyvä oikeaoppinen viileävarasto on osaa tätä laatutason nostoa. Meiran tietojärjestelmistä ja dokumentaatioista selvitettiin ulkopuolisessa varastossa olevien pähkinä- ja mantelilavojen kuukausittainen keskiarvo

kuvan 5 mukaisesti. Tämän avulla kilpailutukseen osallistuvat palveluntarjoajat pystyvät mitoittamaan viileävarastoinnin tarpeen ja laskemaan sille oikean hinnan.



Kuva 5. Meira Oy:n ulkopuolisessa varastossa olevat mantelit ja pähkinät vuosina 2014–2016, eurolavojen kuukausittainen keskiarvo (numeeriset arvot vain tilaajan käyttöön).

#### 4.4 Tarjouspyyntö

Nykytila-analyysi toimi yritykselle itselleen hyvänä katsauksena, mikä on tämänhetkinen tilanne varastoinnin osalta, mutta vielä tärkeämpi oli analyysin merkitys tarjouspyynnölle. Kilpailutukseen osallistuvat yritykset tarvitsevat mahdollisimman tarkan kuvan kilpailutettavasta toiminnasta ja kilpailuttavasta yrityksestä. Tarjouspyynnön suunnittelu oli jo osana nykytila-analyysia, jotta kaikki tarjouspyyntöön tarvittavat asiat tulee varmasti tutkittua ja selvitettyä.

Tarjouspyynnössä kuvattiin kilpailutuksen toiminnot, kuten tuonti ja vienti sekä niiden huolinta, raakakahvin ajo, käsittely ja varastointi, muu varastointi ja ajosuoritteet. Näistä kaikista annettiin tarkat tiedot sekä numeerisesti että graafisin taulukoin, jotta osallistuvat

yritykset pystyisivät vastaamaan tarjouspyyntöön. Tämän lisäksi kuvattiin Meiran operatiivista toimintaa ja se mitä sen toteutus vaatii yhteistyökumppanilta.

Tarjouspyynnön liitteeksi luotiin yksityiskohtainen hinnoittelutaulukko (taulukko 1) kilpailutuksen sisältämistä toiminnoista. Taulukko helpottaa tarjousten keskinäistä vertailua, kun kaikkien tarjoukset ovat samanlaisella pohjalla ja siitä on helppo tarkistaa yksittäisen toimenpiteen hinta.

Taulukko 1. Tarjouspyynnön hinnoittelutaulukko.

<b>Varastointi</b>	<b>Hinnoittelutapa</b>	<b>Hinta</b>
Lavapaikka EUR	/lava/vrk	
Lavapaikka viileävarasto, EUR	/lava/vrk	
Käsittelymaksu raakakahvi	/tn	
Raakakahvin luovutus	/lava	
Lava sisään	/lava	
Lava ulos	/lava	
<b>Lisäpalvelut</b>	<b>Hinnoittelutapa</b>	
Näytteenotto	/kerta	
Tullille raportointi	/kontti	
Inventointi	/€/h	
Muu työ	/€/h	
Asiakirjat ym.		
Lähettiläauto		
<b>Raakakahvin ajo</b>	<b>Hinnoittelutapa</b>	<b>Hinta</b>
Raakakahvin ajo varastoon		
Bulkkikontin ajo Meiralle		
Meiran ulkopuoliseen varastoon puretun raakakahvin siirto Meiralle	All in	
<b>Huolinta ja tullaus</b>	<b>Hinnoittelutapa</b>	<b>Hinta</b>
EU ulkokauppa		
EU sisäkauppa		
Intrastat		
Satama,- ISPS-, Arex- maksut		



Tavaramaksu	/tn	
<b>Vienti ja tuonti</b>	<b>Hinnoittelutapa</b>	<b>Hinta</b>
Autovienti Viro	Trailer	
Autovienti Tanska	5lvm esimerkki	
Tuonti Hampuri - Meira	3,2lvm esimerkki	

Kuten taulukosta 1 nähdään, osassa toimenpiteitä on hinnoittelutapa määritelty yrityksille valmiiksi, esimerkiksi eurolavapaikan vuorokausikohtainen hinta. Taulukossa on myös kohtia, jotka jätettiin avoimeksi, jolloin tarjoavilla yrityksillä on mahdollisuus ehdottaa niiden parhaaksi katsomaansa tapaa hinnoitella kyseiset toimenpiteet, kuten kaikki huolintaan ja tullaukseen liittyvät, pois lukien tavaramaksu. Nämä ovat sellaisia kohtia, joissa kuunnellaan mielellään yritysten näkemyksiä oikeasta tavasta hinnoitella.

#### 4.5 Tarjouskilpailun järjestäminen

Kilpailutukseen kutsuttavia ehdokkaita mietittäessä täytyi ottaa huomioon kilpailutettavan toiminnan laajuus ja erityispiirteet, kuten erilaisten sertifioitujen kahvien käsittely. Tämä rajaa jo ehdokkaiden määrää huomattavasti, sillä pienimmät palveluntarjoajat eivät pysty käsittelemään kyseessä olevaa volyymia. Lopulta kilpailutukseen päätettiin kutsua neljä yritystä, jotka olivat

- DHL Freight Oy
- DSV Solutions Oy
- ILP-Group Logistics Oy
- NTG Global Finland Oy.

Nämä yritykset valikoituivat kilpailutukseen sillä perusteella, että ne ovat kaikki kykeneväisiä suorittamaan kilpailutuksessa asetetut tehtävät. Valintaan vaikutti myös logistiikkapäällikkö Juha Strangin omat aikaisemmat kokemukset yrityksistä sekä muualta saadut ennakkotiedot ja referenssit. Yrityksiltä oli kysytty jo ennen tarjouspyynnön lähettämistä, ovatko ne kiinnostuneita osallistumaan kilpailutukseen.

#### 4.6 Tarjouksien vertailu ja päätös

Kaikki neljä kilpailutukseen kutsuttua yritystä antoivat tarjouksensa määräaikaan mennessä. Tässä vaiheessa vertailua voitiin tehdä vain luvussa 4.5 esitetyn hintataulukon vastausten ja yritysten lähettämien viestien perusteella. Hintoja vertailtaessa voitiin todeta NTG:n olevan selvästi muita kalliimpi ja DSV:n hieman halvempi kuin DHL ja ILP. Mitään yrityksistä ei pudotettu pois kilpailutuksesta ensimmäisen tarjouksen jälkeen, vaan kaikkien kanssa järjestettiin tapaaminen Meiran tiloissa. Molemminpuolinen yhteisymmärrys hinnoista Meiran ja palveluntarjoajien välillä varmistettiin laskemalla palveluntarjoajien tarjousten perusteella hinnat esimerkkitapauksille ja pyydettiin palveluntarjoajia laskemaan hinnat myös. Tämän avulla pystyttiin varmistamaan, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet tarjouksen hinnat samalla tavalla ja päätyneet samaan loppuhintaan esimerkkitapauksissa. Esimerkkitalauksia oli mm. 33 eurolavan ajo raakakahvia ulkopuolisesta varastosta Meiralle. Tästä kysyttiin kokonaishinta kaikki kulut eriteltyinä. Toinen esimerkkitapaus oli kokonaiskustannus kontin tyhjennykselle ja lavojen siirto merkittävänä varastopaikoille. Kyseessä oli 20 DC-kontti, jossa oli 24 lavaa ja kontin paino 20 tonnia.

Kävimme yhdessä logistiikkapäällikkö Juha Strangin sekä laatu- ja vastuullisuuspäällikkö Noora Toivosen kanssa auditoimassa jokaisen kilpailutukseen osallistuneen yrityksen. Vierailujen tarkoituksena oli tarkastaa yritysten Meiralle tarjoamia tiloja ja yritysten yleistä toimintaa, esimerkiksi kuinka yrityksissä on huomioitu vastuullisuusnäkökulmat ja mitä sertifikaatteja niillä on. Varastointitiloissa keskityimme erityisesti tilojen laatuvaikutelmaan ja niiden soveltuvuuteen Meiran käytössä. Yleisesti ottaen yritysten tarjoamat tilat olivat hyvässä kunnossa, mutta tilojen räätälöintimahdollisuuksissa oli eroja. Osa yrityksistä ei myös pystynyt tarjoamaan viileävarastointia Meiran tarvitsemalle lavamäärälle.

#### DHL

DHL oli perehtynyt sille lähetettyihin tietoihin kilpailutuksen sisällöstä. ja tarjous oli selkeästi ymmärrettävä ja hinnaltaan kilpailukykyinen. Varastointitilat olivat laadukkaat ja olisivat soveltuneet myös Meiran käyttöön. Ongelmaksi DHL:n tarjouksessa kuitenkin muodostui varastotilan sijainti, sillä se tarjosi varastotilaa Meiran käyttöön Haminan varastostaan. Tämä olisi johtanut satamaliikenteen ohjaamisen Vuosaaren sijaan Kotkan satamaan, josta kontit olisi ajettu Haminaan. Sijainnin myötä tämä ei olisi myöskään

sopinut mahdollisiin valmistuotteiden suoratoimituksiin asiakkaille, koska keskusvarastot sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Myöskään DHL:n tarjoama viileävarastointitila ei ole riittävän suuri Meiran tarpeisiin ja sen esittämä ehdotus uuden viileävarastointitilan rakentamisesta nousee kustannuksiltaan liian suureksi. Tultiin siihen tulokseen, että Haminan ja Meiran välinen etäisyys on liian suuri ja ajoaika vaikuttaa päivittäiseen toimintaan. Rekkaliikenteen volyymi huomioiden tämänkaltainen ajo ei olisi myöskään ympäristönäkökulmasta tarkasteltuna vastuullista liiketoimintaa.

## DSV

DSV:n tarjouksesta näki yrityksen perehtyneen Meiran toimintaan ja varastointitarpeisiin. Tarjous oli selkeästi esitetty ja helposti ymmärrettävä. DSV:llä oli jo kilpailutusvaiheessa erinäisiä ideoita Meiran varastointitoiminnan kehittämiseksi, ja sillä on kokemusta elintarvikkeiden varastoinnista ja käsittelystä. DSV:n etuina on kattava verkosto ympäri maailmaa ja runsas rekkaliikenne. Myös Meiran kannalta DSV:n nykyinen ja tulossa oleva uusi varasto ovat sijainniltaan hyvällä paikalla ja soveltuisivat kampanjatoimituksiin.

DSV:n varastotiloissa Meiran tuotteet olisivat samassa varastossa muiden yritysten tuotteiden kanssa, eikä mahdollisuutta tilojen räätälöinnille täten ole. Tämä tarkoittaa myös, ettei Meiran tuotteita olisi käsittelemässä nimettyjä henkilöitä, jotka hoitaisivat vain Meiran tuotteita. DSV:llä ei ollut myöskään mahdollisuutta pähkinöiden ja manteleiden viileävarastointiin. Tarjouksen oltua kaikista tarjouksista edullisin, jäätiin miettimään, onko tulevaisuudessa hinnankorotuspaineita, kun tiedossa on muutto uusiin varastotiloihin noin vuoden kuluttua kilpailutuksesta.

## ILP-Group Oy

ILP-Group lähestyi muista poikkeavalla tarjouksella: lavapaikkakohtaisen hinnoittelun sijaan yrityksen tarjouksessa oli kiinteähintainen oma varastotila vain Meiran käyttöön. Yritys oli selvästi tutustunut tarjouspyynnössä esitettyihin materiaaleihin, sillä tarjottu varastotila vastasi kapasiteetiltaan juuri Meiran tarpeita. Tässä oli myös mahdollisuus erilaisiin variaatioihin kolmesta itsenäisestä ja erikokoisesta varastolohkosta. Tämän lisäksi ILP-Group tarjosi myös muiden palveluntarjoajien kaltaista lavapaikkakohtaista varastointia. Näiden kahden varastointimallin yhdistäminen on myös mahdollista: oma varastotila ja tarpeen tullen laajennus toiseen varastoon. Tarjottuun omaan tilaan tulisi myös oma henkilökunta, joka käsittelee vain Meiran tuotteita.

ILP-Groupin lavapaikkakohtainen varastotila on Meiralle valmiiksi tuttu nykyisen yhteistyön vuoksi, joten sitä ei ollut tarvetta tarkastaa. Vain Meiran käyttöön suunniteltu varastotila käytiin tarkastamassa. ILP-Group ilmoitti varastotilaan tehtävän tarvittavat kunnostustyöt, mikäli Meira valitsee sen kilpailutuksessa. Oma varastotila mahdollistaa tilojen räätälöinnin tarpeen mukaan. Laadun kannalta oma varasto ja oma henkilökunta ovat aina parempi vaihtoehto, koska näin vältetään kaikki mahdolliset kontaktit muiden yritysten tuotteiden kanssa. Oma henkilökunta myös oppii käsittelemään Meiran tuotteita ja huomaamaan poikkeamat helpommin, jolloin niihin pystytään reagoimaan nopeasti.

ILP-Groupin molemmat tarjouksessa olleet varastointitilat ovat sijainniltaan hyvällä paikalla, ja kampanjatoimitusten toimivuus tiedetään jo nykyisestä yhteistyöstä. Yrityksestä jäi kuva, että se todella haluaa tehdä yhteistyötä Meiran kanssa jatkossakin. Yritys oli etsinyt tarjouspyynnön ulkopuolelta ratkaisuvaihtoehtoa, mikä sen mielestä soveltuisi Meiran tarpeisiin ja se oli valmis tekemään tiloihin tarvittavat muutokset.

## NTG

NTG:n kanssa oltiin useampaan kertaan yhteydessä jo ennen ensimmäisen tarjouksen antamista. Keskusteluista tuli kuva, ettei NTG ole tottunut hoitamaan tämänkaltaista varastointikokonaisuutta ja sillä tuntui olevan vaikeuksia hahmottaa kilpailutuksen kokonaisuus. Useaan kertaan jouduttiin antamaan lisätietoja tarjouspyynnössä annettuihin tietoihin. NTG:n annettua tarjouksensa olivat tiedot vajavaisia ja jouduttiin jälleen ottamaan yhteyttä, jotta tarjouksesta saadaan vertailukelpoinen muiden kanssa.

NTG:n tarjouksessa varastointi olisi tapahtunut Nurminen Logisticsin tiloissa. Meiralle tarjottiin omaa varastotilaa, mitä ei kuitenkaan ollut mahdollista räätälöidä tarpeiden mukaan. Raakakahvivirtaa ajatellen varaston sijainti on hyvä suoraan Vuosaaren satamassa, mutta se ei kuitenkaan sovellu kampanjatoimituksiin. NTG:n tarjous oli kuitenkin huomattavasti kalliimpi kuin muilla kilpailutukseen osallistuneilla yrityksillä, ja varastointi olisi taas tapahtunut toisen yrityksen tiloissa, mikä oli myös tilanne ennen kilpailutusta ja siitä haluttiin päästä takaisin yhden toimijan kanssa työskentelyyn. Myös kilpailutuksen aikana käyty kommunikaatio ja useat täydentävät kyselyt molemmin puolin jättivät kuvan, että NTG ei ole oikea yhteistyökumppani Meiralle.

## Päätös

Kun oli vertailtu kaikkien ehdokkaiden tarjoukset ja käyty paikan päällä tutustumassa kaikkien Meiralle tarjoamiin varastotiloihin, tultiin siihen tulokseen, että ILP-Groupin tarjous vastaa parhaiten Meiran tarpeita. ILP-Groupin kiinteällä kuukausivuokralla tarjoama oma varasto vain Meiran käyttöön vastaa kapasiteetiltaan juuri varastointitarpeita, joten Meira ei maksa tyhjistä tilasta. Tämä yhdistettynä ILP-Groupin toiseen, lavapaikkakoh- taisesti hinnoiteltuun varastoon, jota voidaan käyttää oman varastotilan lisäksi tarpeen ilmaantuessa, teki tarjouksesta sopivimman.

ILP-Group tekee läheistä yhteistyötä Primuslogisticsin kanssa, joka vastaa tarjouksessa kaikista Meiran toimintaan liittyvistä ajoista. Meiralla on hyviä kokemuksia entuudestaan niin ILP-Groupista kuin Primuslogisticsista. Nykyisen palveluntarjoajan vastattua kieltä- västi kampanjoiden suoratoimituksiin heidän varastoiltaan, Meira aloitti yhteistyön ILP- Groupin kanssa vuonna 2016. Yhteistyö on sujunut odotetun kaltaisesti ilman mitään ongelmia ja sen tarjoamaan palveluun on oltu tyytyväisiä. Primuslogistics taas on ajanut Meiran omia ajoja jo vuodesta 2007, ja myös tähän yhteistyöhön on oltu tyytyväisiä. Näin ollen molemmat yritykset olivat Meiralle entuudestaan tuttuja ja niiden suorituskykynsä ja toimintansa laatu tiedettiin jo valmiiksi.

ILP-Groupin varastotila vastasi laadultaan Meiran vaatimuksia: siellä on mm. koneellinen ilmanvaihto ja lämpötilan sekä ilmankosteuden seurantalaitteisto. Tämän lisäksi ennen käyttöönottoa tilaan tehdään lattiaremontti ja hyllyt kunnostetaan siltä osin, kuin tarvetta on. Myös henkilöstön sosiaalitulat kunnostetaan, ja näytteenottotarvikkeille tehdään oma huone. Meiran pyynnöstä myös valaisimien suojat uudistetaan särkymättömiin ja sa- malla valaistus päivitetään energiatehokkaihin led-valaisimiin.

Tässä vaiheessa kilpailutuksesta pidettiin palaveri, jossa Meiran toimitusjohtaja Raimo Sinisalolle ja tuotanto- ja logistiikkajohtaja Patrik Lindholmille esitettiin projektissa tehty työ. Kävimme läpi kilpailutuksen lähtökohdat ja tavoitteet sekä esittelimme jokaisen kil- pailutukseen osallistuneen yrityksen tarjoukset. Yritykset käytiin yksi kerrallaan läpi ja annettiin oma analyysi tarjouksista. Palaverin lopuksi esitettiin Meiran uudeksi varas- tointi- ja huolintapalveluiden tuottajaksi ILP-Groupia, ja tämän ehdotuksen myös johto hyväksyi ja kilpailutukselle saatiin voittaja.

## Sopimus

Kun oli päätetty tehdä sopimus ILP-Groupin kanssa, ilmoitettiin muille yrityksille puhelimitse, etteivät niiden tarjoukset olleet riittävän kilpailukykyisiä tässä kilpailutuksessa, joten Meira päätyi toiseen palveluntarjoajaan hoitamaan varastointi- ja huolintapalveluita. ILP-Groupille ilmoitettiin sen voittaneen kilpailutuksen ja aloitettiin keskustelu sopimuksesta.

Sopimus Meiran ja ILP-Groupin välillä tehtiin ILP-Groupin toimittamalle sopimus pohjalle. Sopimusta tehtiin kaksi samanlaista kappaletta, yksi kummallekin osapuolelle. Lisäksi sovittiin yhdessä laadittavaksi kirjalliset toimintaohjeet mahdollisten ongelmien ja epäselvyyksien varalle: kuka vastaa mistäkin ja miten toimitaan poikkeustilanteissa.

## 5 Yhteenveto

Insinööriyössä kilpailutettiin Meira Oy:n varastointi- ja huolintapalvelut. Edellinen varsinainen kilpailutus on vuodelta 2011 ja siihen tehty hinnantarkistus vuodelta 2013. Tämän jälkeen Meiran tarpeet varastoinnin osalta olivat muuttuneet ja edellisen sopimuksen jälkeiset yrityskaupat monimutkaistaneet nykyistä toimintamallia. Kilpailutukselle oli tarvetta muuttuneiden varastointiolosuhteiden ja varastointitarpeiden myötä.

Kilpailutuksen aluksi pidettiin aloituspalaveri, jossa asetettiin kilpailutukselle aikataulu ja tavoitteet sekä kerrattiin tämänhetkinen varastoinnin tilanne ja miten se on muuttunut edellisen kilpailutuksen jälkeen. Kilpailutuksen tavoitteena oli löytää laadukas palveluntarjoaja, jonka kanssa pystytään yhdessä kehittämään Meiran toimintaa ja joka pystyy vastaamaan Meiran muuttuneisiin varastointitarpeisiin. Hinnan sijaan ensisijainen tavoite oli yleinen toiminnan parantaminen ja varastoinnin palauttaminen yhden toimijan alaisuuteen. Ennen kilpailutusta se oli hajautunut kolmelle eri palveluntarjoajalle.

Ennen yritysten kutsumista kilpailutukseen perehdyttiin kilpailutuksen teoriaan, ja sitä käytettiin hyödyksi kilpailutuksen valmisteluvaiheessa. Kilpailuttamisen riskeistä huomiointiin eritoten kyky saavuttaa kilpailutuksella tavoitellut hyödyt. Jo kilpailutuksen suunnitteluvaiheessa mietittiin oikeat toimintatavat, jotta tavoitteisiin päästäisiin.

Kilpailutuksen valmistelut aloitettiin nykytila-analyysillä, jossa tutkittiin tiedot ulkopuolista varastoinnista kolmelta vuodelta ja niistä muodostettiin kuukausittaiset keskiarvot. Tiedot kerättiin Excel-taulukoihin, joista niiden tulkitseminen oli helppoa ja nopeaa. Tämän lisäksi tärkeimmistä tiedoista tehtiin graafiset kuvaajat taulukkojen tueksi. Tarjouspyynnön kannalta oleellisimmiksi tiedoiksi varastoinnista määriteltiin varastotaso eurolavoina, raakakahvit tonneina, lavojen liike, viileävarastoitavien tuotteiden taso eurolavoina, saapuvien konttien määrä ja kampanjavolyymit.

Tarjouspyyntöä varten luotiin hintataulukko, jossa osan kohteista hinnoitteluperuste oli ennalta määrätty ja osassa kuunneltiin tarjoajien omia näkemyksiä parhaasta hinnoittelutavasta. Hintataulukko myös helpotti tarjousten vertailua, kun tarjotut hinnat tulivat samalle pohjalle annettuina. Tarjouspyynnössä lähetettiin myös nykytila-analyysissä tehdyt taulukot ja graafiset kuvaajat eri varastovolyymeista. Pyyntöjen lähettämisen jälkeen lisätietoja annettiin tarpeen mukaan.

Tarjoustensaavuttua tehtiin tarjousvertailu, minkä jälkeen päätettiin kaikkien osallistujien jatkavan kilpailuksessa ja sovittiin tapaamiset Meiran tiloissa. Tapaamisten jälkeen käytiin auditoimassa jokaisen yrityksen luona. Auditoinnissa keskityttiin yritysten yleisiin toimintatapoihin ja niiden tarjoamiin tiloihin.

Lopulta kilpailutukseen osallistunut ryhmä teki yhteenvedon kilpailutuksen kulusta ja osallistuneista yrityksistä sekä antoi ehdotuksensa uudesta varastointi- ja huolintapalveluiden tuottajasta Meiran johdolle. Tämä ehdotus hyväksyttiin ja ILP-Groupin kanssa aloitettiin sopimusneuvottelut.

Kilpailutus eteni aikataulussa, ja yhteistyö ILP-Groupin kanssa aloitettiin 1. marraskuuta 2017, jolloin siirtymäaika varastoinnille jäi kaksi kuukautta, ja tammikuusta 2018 ILP-Group vastasi kokonaisuudessaan Meiran varastoinnista ja huolinnasta. Alkuvuosi 2018 on osoittanut kilpailutuksen onnistuneen, ja muutokset ovat olleet positiivisia.

## Lähteet

Hytönen, Tomi & Lehtomäki, Liisa. 2007. Valtion hankintakäsikirja 2007. Verkkoaineisto. Valtiovarainministeriö. <http://vm.fi/documents/10623/1262001/Valtion+hankintak%C3%A4sikirja+2007/9cf10d18-270a-492c-9aa0-eacf29701391?version=1.0>. Luettu 13.3.2018.

Menetelmäpolku. 2015. Verkkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku>. Luettu 18.3.2018.

Määrällinen tutkimus. 2015. Verkkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>. Luettu 18.3.2018.

Tapaustutkimus. 2015. Verkkoaineisto. Jyväskylän yliopisto. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/tapaustutkimus>. Luettu 18.3.2018.

Lehikoinen, Riitta & Töyrylä, Ilkka. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media.

Meira pähkinänkuoressa. Verkkoaineisto. Meira Oy. <http://meira.fi/fi/yritys/meira-pahkinankuoressa>. Luettu 10.3.2018.

Meklin, Pentti, Rajala, Tuija & Tammi, Jari. 2008. Kilpailutuksen näkyvät ja näkymättömät kustannukset. Verkkoaineisto. <http://docplayer.fi/3687582-Kilpailutuksen-nakyvat-ja-nakymattomat-kustannukset.html>. Luettu 15.3.2018.