

## **Verkkokaupan kannattavuuden parantaminen logistiikkaa tehostamalla**

Mikko Niittylä

<b>Tekijä(t)</b> Mikko Niittylä	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Verkkokaupan kannattavuuden parantaminen logistiikkaa tehostamalla	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 33 + 1
<p>Opinnäytetyön päätavoite on selvittää, onko sekä taloudellisesti että toiminnallisesti kannattavaa kasvattaa oman varaston varastointimääriä vähentämällä viikoittain tapahtuvien varastontäyttölähetysten määrää kerran kuussa tapahtuvaan lähetykseen. Oman varaston kasvattamisella pystyttäisiin mahdollisesti ratkaisemaan tämän hetkessä toiminnassa esiintyviä ongelmia, kuten toimitusaikojen pituutta ja tuotteiden saatavuusongelmia.</p> <p>Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käydään läpi työn tavoitteet, toimeksiantajan perustiedot, kilpailutuksen teoria sekä lähtötilanne ennen kilpailutusta. Toisessa osiossa keskitytään itse kilpailutukseen, sen tuloksiin ja johtopäätöksiin.</p> <p>Kilpailutus olisi ollut tarpeellinen kahden vuoden toiminnan jälkeen toimintatapojen muututtua ajan kuluessa, mutta sen aikataulua jouduttiin nopeuttamaan yhteistyökumppanin irtisanottua sopimuksen. Samanaikaisesti suoritettiin logistiikan kilpailutus, jotta johtopäätökset olisivat mahdollisimman tarkkoja.</p> <p>Varastopalvelutarjoajien vastauksien saavuttua tarjouksia verrattiin keskenään arvioidun kuukausimenekin luvuilla. Vertailun jälkeen kahta parasta vaihtoehtoa verrattiin vielä jo toteutuneen myynnillisesti suuren kampanjan luvuilla. Näitä vertauksia hyväksikäyttäen sopimus syntyi yhden palveluntarjoajan kanssa. Logistiikkapalveluissa lavaliiikenteen osalta päädyttiin jatkamaan yhteistyötä sen hetkisen toimijan kanssa, mutta pakettiliikenteen osalta kilpailutus toi toimeksiantajalle uuden yhteistyökumppanin.</p> <p>Sopimuksien teon jälkeen johtopäätöksissä selvitetään uusien yhteistyökumppanien hinnoilla oman varaston kasvattamisen kannattavuutta ja sen tuomia etuja ja riskejä.</p>	
<b>Avainsanat</b>	
Kilpailutus, logistiikan tehostaminen, kilpailukyvyyn parantaminen	

## Sisällys

1 Johdanto .....	1
1.1 Tavoitteet ja rajaukset .....	1
1.2 Opinnäytetyön eteneminen .....	2
1.3 Toimeksiantaja .....	2
2 Kilpailutuksen teoria .....	4
2.1 Kilpailutuksen vaiheet .....	5
2.2 Kilpailutuksen riskit .....	8
2.3 Riskien välttäminen .....	9
2.4 Tulosten analysointi .....	10
2.5 Neuvottelu .....	11
3 Yleiskatsaus ennen kilpailutusta .....	12
3.1 Logistinen tilanne aloitushetkellä .....	13
3.2 Varastotilanne lähtöhetkellä .....	15
4 Kilpailutus .....	20
4.1 Logistiikan kilpailutus .....	20
4.2 Varaston kilpailutus ja vertailu .....	22
5 Kilpailutuksen tulokset .....	25
5.1 Logistiikan tulokset .....	25
5.2 Varastoinnin tulokset .....	26
6 Pohdinta .....	28
6.1 Johtopäätökset ja hyödyllisyys toimeksiantajalle .....	28
6.2 Oma kehitys ja opinnäytetyön eteneminen .....	32
6.3 Tutkimusehdotukset .....	33
7 Lähteet .....	34
8 Liitteet .....	35

# 1 Johdanto

Opinnäytetyö on toiminnallinen työ Viinilehti Trading Oü:lle, jonka avulla yritys pystyy tehostamaan toimintaansa omaa varastoa kasvattamalla ja löytämään itselleen parhaat mahdolliset yhteistyökumppanit päästäkseen tähän tavoitteeseen. Työ oli toimeksiantajalle todella tarpeellinen sekä kilpailutuksen osalta käytössä olevan varaston irtisanottua yhteistyösopimuksen että varaston kasvattamisen osalta, jotta yritys pystyy tehostamaan toimintaansa.

Opinnäytetyön aikana sen hetkinen verkkokaupan johtaja Per Monnberg vaihtoi työtehtäviään ja hänen perehdyttämänensä pääsin itse johtamaan verkkokaupan toimintaa. Perehdytyksen aikana tehty henkilöhaastattelu antoi kattavan kuvan toimeksiantajan tarpeista ja kehityskohteista, joiden avulla työn aihe ja tavoitteet muodostuivat.

## 1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, onko yritykselle sekä taloudellisesti että toiminnallisesti kannattavaa harventaa logistiikkasykliä omaa varastoa kasvattamalla. Jotta työn johtopäätökset olisivat mahdollisimman tarkat, oli työn alussa kilpailutettava sekä varasto- että huolintapalvelut toimeksiantajan lukuun. Viinilehti Trading Oü ei ollut aikaisemmin kilpailuttanut varasto- tai huolintapalveluja yrityksen perustamisen jälkeen. Yrityksen tarpeet ja toimintatavat olivat ajan myötä muuttuneet, joten tämänhetkiset kumppanit eivät välttämättä pystyneet tarjoamaan palveluita, joita yritys tarvitsee. Kilpailutuksen tavoitteena oli löytää yritykselle mahdollisimman edullinen yhteistyökumppani, joka pystyisi vastaamaan yrityksen tarpeisiin sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa.

Opinnäytetyö rajattiin varastoinnin optimointiin päämyyntiartikkeleiden osalta. Vaikka työssä puhutaan myös muista tuotteista, kuten ostolasku- ja läpikulkutuotteista, johtopäätöksien laskelmissa ja toimintaehdotuksissa huomioidaan pääsääntöisesti päämyyntiartikkelit. Rajaus tehtiin kahdesta syystä. Ensimmäinen ja tärkein syy on, että oman varaston kasvattamisen taustalla on se, että läpikulkutuotteista päästäisiin eroon ja kaikki tuotteet muuttuisivat itse varastoitaviksi päämyyntiartikkeleiksi. Toinen syy on

se, että tulevaisuuden kampanjatuotteiden tilaus- ja varastointimääriä on ennakkoon vaikea ennustaa.

## 1.2 Opinnäytetyön eteneminen

Opinnäytetyö koostuu kahdesta eri osasta. Ensimmäisessä osassa esitellään kilpailutuksen teoreettiset perusteet, lähtötilanne ja toteutus. Toisessa osuudessa verrataan saatuja tarjouksia ja tämän hetkistä varastoratkaisua oman varaston kasvattamiseen ja sen tuomiin mahdollisiin etuihin ja kustannuksiin. Lopuksi käydään vielä läpi omaa oppimisprosessia ja tutkimusehdotuksia. Oman varaston kasvattamiseen linkittyy myös tämän hetkisen logistiikkaprosessin muuttaminen viikoittaisesta kuukausittaiseen. Oman varaston kasvattaminen ratkaisisi monta tämän hetkistä ongelmaa kuten tilausaikojen pituuden sekä reaaliaikaisten varastosaldojen saannin verkkokauppaan, mikäli se olisi taloudellisesti kannattavaa.

Taulukko 1. Opinnäytetyön eteneminen: teoria ja toteutus

Tehtävä	Teoria	Toteutus
Alkutilanteen arviointi	sivu 4	sivut 1-2
Riskit	sivu 8-9	sivu 23, 25
Tarjouksen arviointi	sivu 10	sivut 19-20, 22
Neuvottelu	sivu 11	sivu 19, 22-23

## 1.3 Toimeksiantaja

Tutkimuksen toimeksiantaja on Viinilehti Trading Oü. Viinilehti Trading on Virossa toimiva laatuviinien verkkokauppa, joka aloitti toimintansa vuoden 2016 alussa. Verkkokauppa tarjoaa suomalaisille viinistä kiinnostuneille henkilöille erikoistuotteita, joita asiakkaat eivät löydä muualta Suomen markkinoilta joko harvinaisuuden tai pienen tuotannon takia. (Viinikellari 2018a.)

Viinikellari.com toimii yhteistyössä Viinilehden kanssa, jonka avulla verkkokauppa tarjoaa asiakkailleen viinin lisäksi viiniarviointeja, ruokasuosituksia ja ruokareseptejä. Tämän lisäksi Viinikellari.com etsii asiakkailleen jatkuvasti uusia pientuottajia

Euroopasta, tuoden uutuustuotteita Suomen markkinoille. Viinilehti Tradingin itselleen asettama tavoite on kehittää suomalaista viinikulttuuria sekä tuotteillaan että muulla toiminnallaan. (Viinikellari 2018b)

Verkkokauppatoiminnan lisäksi Viinilehti Trading osallistuu vuosittain erilaisiin viinitapahtumiin kuten Viini ja Ruoka (2019) -messuille ja järjestää erilaisia tasting- sekä koulutustilaisuuksia. (Viiniruoka 2019a)

Vuonna 2017 yrityksen liikevaihto oli noin 450 000 euroa ja yritys työllisti kolme työntekijää, joista kaksi oli täysipäiväisiä ja yksi osa-aikainen työntekijä (PM 2018). Yrityksen toimisto ja varasto sijaitsee Tallinnassa, josta se toimittaa tilaukset Suomeen. Kaikissa tilauksissa on Suomen verot ja viranomaismaksut valmiiksi maksettuna asiakkaan valtuuttamana.

Koska yritys on ollut toiminnassa kaksi vuotta, sillä on jo vakioasiakaskunta, joka on tottunut kaupan toimintatapoihin ja pitkiin toimitusaikoihin. Uusien asiakkaiden saaminen on kuitenkin hankalaa, sillä pitkät toimitusajat heikentävät ostohalukkuutta. Myös heräteostosten määrä on hyvin pieni, sillä tilaus pitää suunnitella hyvin ennakkoon, jotta tuotteet saapuvat oikea-aikaisesti. Yrityksen kannalta näihin ongelmiin on todella tärkeää löytää ratkaisu, sillä ongelmat vaikeuttavat kasvua tulevaisuudessa. Mikäli oman varaston kasvattaminen on kulujen kannalta kannattavaa, se ratkaisisi ongelmia niin tilausajan kuin asiakaspalvelun näkökulmasta. (PM 2018)

## 2 Kilpailutuksen teoria

Kilpailutuksen perustehtävänä on selvittää markkinoilla olevaa tarjontaa sekä löytää yritykselle parhaiten sen tarpeisiin vastaava ulkoistamispalveluja tarjoava yritys. Palveluntarjoajan tulee olla tarjoamaltaan, laadultaan sekä kustannuksiltaan paras mahdollinen valinta ostajan tavoitteiden saavuttamiseen. Kaikki aikaisemmin mainitut kriteerit tulee ottaa huomioon kilpailutuksen aikana, jotta lopputulos olisi mahdollisimman suotuisa palvelun ostajalle. Mikäli kilpailutus itsessään onnistuu, tuleva sopimus on molemmille osapuolille tasapuolinen ja molemmat yritykset hyötyvät lopputuloksesta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 65-66.)

Ostajalle kilpailutusmenettelyn käyttäminen on hyvin suotuisaa, sillä ostajalla on lähes aina päätösvalta sopimukseen pääsystä. Mikäli myyjän tarjous ei ole tarpeeksi hyvä, tarjousta ei hyväksytä eikä myyjä hyödy mitään. Riski tarjouksen tekeville yritykselle tai myyjälle itselleen siitä, että sopimusta ei synny, vaikuttaa suoraan siihen, minkälaisen tarjouksen myyjä tekee. Parhaimmillaan kilpailutus luo markkinoilla kilpailua, jonka ansiosta sekä yritykset että toimijat joutuvat kehittämään ja parantamaan tarjontaansa ja toimitapojaan jatkuvasti. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 247)

Usein kilpailutukseen lähdeittäessä yrityksellä on sen hetkisestä markkinatilanteesta ja ympäristöstä tietyt perusolettamukset, joiden avulla yritys pystyy suunnittelemaan tulevaa kilpailutusta. Perusolettamuksiksi yleensä lasketaan seuraavat asiat. Kaikki mahdolliset kilpailukykyiset yritykset ovat ostajalla tiedossa. Kilpailutettavilla markkinoilla on jatkuvasti todellinen kilpailu kaikesta kaupankäynnistä, eli esimerkiksi monopoleja ei esiinny markkinoilla. Tuotteet tai palveluntarjoajat ovat toisensa korvaavia ja ne kilpailevat jo keskenään. Tarjouksia on helppo verrata keskenään joko hinnan, laadun tai muun helposti verrattavan ominaisuuden perusteella. Tuotteen- tai palveluntarjoajat eivät ole yhteistyössä toistensa kanssa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 247)

Globalisoitunut kilpailukenttä sekä teknologian kehittyminen tuovat yrityksille jatkuvasti uusia aikaisempaa kilpailukykyisempiä ratkaisuja eri palvelu- ja tavararyhmissä. Kilpailukykyisimmän ratkaisun edellytys on, että ostaja löytää kyseisen toimittajan, koska usein tarjoaja ei itse ole yhteydessä ostajaan. Palvelun tai tuotteen

myyjät pyrkivät enenevässä määrin erottautumaan kilpailijoistaan lisäarvon tai lisäpalveluiden tarjonnalla. Koska lisäpalveluiden sekä lisäarvoa tuottavien tekijöiden määrä on kasvanut viime vuosina, eri toimittajien tarjousten vertailu vaikeutuu, sillä tarjouksia ei voida vertailla ainoastaan hinnalla. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 247-248)

## 2.1 Kilpailutuksen vaiheet

Olipa kyseessä palvelun tai tuotteen kilpailutus, sen prosessi etenee samalla kaavalla. Riippuen yrityksen toimialasta sekä ulkoistuksen kohteesta, eri vaiheisiin kuluva aika ja laajuus vaihtelevat. Kuviossa 1. on kuvattuna perinteisen yksityisen yrityksen kilpailutusprosessi. Julkisen sektorin hankinnoissa kaikkia alla olevia vaiheita ei joka tilanteessa käytetä. Julkisissa hankinnoissa prosessi on usein etupainotteisempi, eli tarjouspyyntö (RPF) sekä tarjous itsessään nousee korostetumpaan rooliin. Erilaiset valitusajat pidentävät myös kilpailutusprosessin aikataulua. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 69-70)



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

Kuten muutkin yrityksen projektit, kilpailutus kannattaa suunnitella aikataulutetusti, jolloin kilpailutuksen jokaiselle vaiheelle määritellään jokin suorituspäivämäärä. Kuvan 1. esittämä aikataulu toimii parhaiten, kun jokaiseen vaiheeseen on ennalta arvioitu



määräpäivä, jolloin vaihe tulee olla suoritettuna. Kilpailutuksen aikataulun suunnittelussa tulee ottaa huomioon yleisesti projekteissa käytettyjä käytäntöjä kuten: kilpailutuksen halutut tulokset tulee olla tarkasti määritellyt, aikataulun tulee olla realistinen, kilpailutuksen roolitus, henkilöstö sekä resurssit tulee olla tarkasti määritellyt ja johtamisen tulee olla tehokasta, jottei kilpailutusprosessi veny odotettua pidemmäksi.

(Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 70)

Kilpailutuksen läpivientiin kuluva aika riippuu täysin siitä, kuinka monimutkainen kilpailutettava palvelu on, kuinka hyvin kilpailuttava yritys on dokumentoinut tarvittavat asiat, kuinka paljon sekä kilpailuttajalla että kilpailutettavalla on resursseja käytössä sekä aikaisemman kokemuksen määrä. Kokemuksen määrä vaikuttaa myös kilpailutuksen kumpaankin osapuoleen ja usein kokemuksen puute pitkittää prosessia. Yksityisen yrityksen ulkoistamisprojekteissa on todettu hyväksi seuraava prosessi tässä esitettyssä aikajärjestyksessä (Kuva 1). Ensimmäiset 1-4 kuukautta tulee käyttää kilpailutuksen valmisteluun. Seuraavat kolme kuukautta kuluu NDA:n, RFI:N, RFIvastauksen sekä RFIvastauksen analysointiin. Eri vaiheiden kesto vaihtelee noin kahdesta neljään viikkoon. Tämän jälkeen siirrytään RFP sekä DD-vaiheisiin. Koska tämä on hyvin kriittinen osa kilpailutusta, näiden kahden vaiheen läpivienti voi pisimmillään kestää noin kaksi kuukautta. Kilpailutuksen loppuun saattamiseen menee vielä yleensä noin kolme kuukautta. Kolmeen kuukauteen sisältyy itse tarjouksen vastaanotto ja sen analysointi, sopimusneuvottelut sekä sopimuksen teko. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 71-72)

RFI, Request of information

Tarjouspyynnön valmistelun sekä salassapitosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen aloitetaan RFI-vaihe. Tämän vaiheen tarkoitus on kartoittaa paras ulkoistettavan palvelun tarjoaja kilpailutuksen tekeväälle yritykselle. RFI:tä tehtäessä on jo hyvä selventää haluttu sopimusrakenne kilpailutukseen osallistuville yrityksille. RFI:n on hyvä sisältää ainakin seuraavat asiat: yleiset tiedot ulkoistavasta yrityksestä sekä kilpailutuksen kokonaisaikataulu. Näiden lisäksi on hyvä selventää ulkoistettavan palvelun tai tuotteen yleistiedot sekä rajaukset. Lopuksi ostajan on hyvä lisätä RFI:in selventäviä kysymyksiä myyjälle, mikäli niille on tarvetta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 90)

## RFI-vastaus

RFI-vastaus on palveluntarjoajalle tärkein yksittäinen vaihe. Vastaus antaa ensikosketuksen ostajaan päin ja sillä on suuri vaikutus ostajan päätökseen siitä, kenelle lopulliset tarjouspyynnöt lähetetään. Ennen vastauksen antoa palveluntarjoajan on kuitenkin hyvä arvioida, onko ostaja omalle yritykselle kannattava yhteistyökumppani. Asioita, joita tarjoaja arvioi on, onko asiakas jo yhteistyössä jonkin muun yrityksen kanssa, pystyykö palveluntarjoaja organisoimaan tarvittavat resurssit, haetaanko yhteistyöllä markkinaosuutta vai liikevaihtoa ja miten pystymme erottumaan kilpailijoista. Mikäli RFI- vastaus päätetään tehdä, on hyvä ottaa huomioon muutama asia vastausta laatiessa. Mikäli yritykseltä löytyy jo valmiiksi materiaalia tai esitteitä vastauksen lähettämiseen, niiden muokkaaminen asiakaskohtaiseksi on tärkeää. Asiakas vaistoaa usein, jos vastaus on niin sanotusti muotista tehty. Se vaikuttaa asiakkaasta laiskalta eikä asiakas tunne saavansa henkilökohtaista palvelua. Vastaus on myös tärkeää lähettää määräaikaan mennessä, sillä ensimmäisen kontaktoinnin myöhästyminen saattaa päättää yhteistyön ennen kuin se ehtii alkaa. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 91-93)

## RFP Request for Proposal

RFP tarkoittaa tarjouspyyntöä eli vaihetta, jossa jatkoon valituille palveluntarjoajille kerrotaan tarkasti ostajan tarpeet ulkoistettavan palvelun suhteen. Tässä vaiheessa on tärkeää tarjota palveluntarjoajalle mahdollisimman paljon relevanttia tietoa, jotta he pystyvät rakentamaan mahdollisimman laadukkaan tarjouksen. RFP on suora jatko RFI:lle. Samojen tietojen sijasta jo annettuja tietoja syvennetään eri näkökulmista. RFP:n on hyvä sisältää ainakin seuraavia tietoja: ulkoistuksen tavoitteet tarkemmalla tasolla kuin aikaisemmin, kohteen ja laatuvaatimusten tarkempi rajaus, tarkka työnjako palveluntarjoajan ja ostajan välillä, sopimusrakenne ja sopimuksen vaatimukset. Näiden lisäksi RFP:en on hyvä lisätä Due Dilligence -vaiheen ohjeistus. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 94)

## DD, Due Diligence

Due Dillingence- vaiheen tehtävänä on antaa palveluntarjoajalle mahdollisuus käydä läpi ulkoistamisen kohteen arvo, laajuus sekä kelpoisuus ennen viimeisen tarjouksen antamista. Due Dillegence -vaiheen aikana pystytään parhaiten sopimaan eri osaluueiden sekä kulurakenteiden vastuista. Vastuiden sopiminen on todella tärkeää

tilanteissa, joissa liiketoiminta tai osa liiketoimintaa annetaan ulkoistavalta yritykseltä palveluntarjoajan hoidettavaksi. Liiketoiminnan siirtyessä palveluntarjoajalle, saattaa olla, että myös laitteistoa tai henkilöstöä siirtyy liiketoiminnan mukana. Siksi onkin tärkeää, että palveluntarjoaja pystyy arvioimaan laitteiston arvon tai henkilöstön osaamisen sekä kustannustasot. Henkilöstön osalta olennaisia tarkasteltavia asioita ovat voimassa olevat työsopimukset, toimenkuvat ja osaaminen sekä mahdolliset työkyvyttömyysriskit. Käyttöomaisuuden, kuten esimerkiksi laitteiston osalta palveluntarjoajan kannattaa tarkastaa ainakin seuraavat tiedot: laitteiden käyttötarkoitukset, käyttöikä sekä kunto, sovitut huolto- ja palvelusopimukset ja niiden mahdollinen irtisanottavuus. Näiden lisäksi yrityksen on myös hyvä tietää laitteiston arvo kirjanpidossa.

(Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 97-98)

## **2.2 Kilpailutuksen riskit**

Kilpailutuksen seurauksena voi ilmentyä ongelmia ja seuraavat riskit tulisi ottaa huomioon ennen kilpailutuksen aloittamista. Ongelmat sekä riskit voivat ilmetä eri tavoilla riippuen toimialasta, tilanteista sekä kilpailutettavan tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuudesta. Alla on avattu kilpailutukseen liittyviä riskejä.

Tarjonnan laatu saattaa laskea kilpailutuksen takia. Ostajan määriteltäessä kilpailutuksen kohteelle tietyt kriteerit kuten esimerkiksi tietyt nopeus- ja laatuarvot sekä näiden arvojen minimi- ja maksimihinnan, tarjouksen tekijä pyrkii pääsääntöisesti tarjoamaan palveluitaan mahdollisimman lähellä minimikriteerejä mahdollisimman halpaan hintaan, jotta ostaja hyväksyisi tarjouksen. Näin ollen mahdollisimman halpaan hintaan pyrkiminen saattaa heikentää tuotetta tai palvelua tulevaisuudessa ja näin heikentää ostajan kilpailukykyä sekä kehittymismahdollisuuksia tulevaisuudessa.

(Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 248)

Tarjouspyyntöä tehdessä ostajan kannattaa olla varovainen, kuinka rajatut vaatimukset pyynnölle asetetaan. Liian rajatut vaatimukset voivat johtaa tilanteeseen, jossa myyjä tarjoaa tuotetta tai palvelua rajausten sisällä, vaikka he tietäisivät tilanteen vaativan rajojen ulkopuolella olevaa tuotetta. Vaikka ostaja haluaa tietyn palvelun tai tuotteen, hänen on hyvä pitää mielessään, että myyjällä on usein myös kokemusta ja

ammattitaitoa kyseisestä asiasta ja myyjän ehdotuksille kannattaa olla avoin. Tehtyä työtä voi olla vaikeaa tai hyvin kallista korjata jälkeensä ja näin ollen riski epäonnistumisesta jää pahimmillaan kokonaan ostajalle. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 249)

Palvelun tai tuotteen tarjoaja lupaavat todellisuutta enemmän. Mikäli kilpailutilanne on tiukka, kilpailutettavien yritysten työntekijät voivat luvata liian optimistisia arvioita tai mahdollisesti antaa jopa väärää tietoa ostajalle, tahallaan tai tahattomasti. Tätä esiintyy suhteellisen paljon palveluiden kilpailutuksessa, sillä tarjouksen antavalle yritykselle voi olla haastavaa ymmärtää täysin palvelun kokonaisuus ja sen vaatimat puitteet. Mitä tarkemmin tarjouspyyntö on laadittu, sitä todenmukaisemman ja ostajan näkökulmasta riskittömämmän tarjouksen myyjä voi antaa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 249)

Mahdollisia sudenkuoppia ovat myös: RFP ei kuvaa kaikki olennaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat tarjouksen hintaan tai ratkaisumalleihin. RFP ei valmistu määräaikaan mennessä, mikäli RFI-vaiheessa ilmenee puutteellista tietoa. Mikäli RFP viivästyy, se tuottaa palveluntarjoajalle lisäongelmia, sillä yritys joutuu mahdollisesti siirtämään tarjouksen tekoon varatut resurssit muihin töihin, jolloin resursseja ei pystytä käyttämään tarjoustyöhön. RFP:ssä ilmentyneet ongelmat heikentävät usein tarjouksen laatua. (Lehikoinen ja Töytylä 2013, 95)

### **2.3 Riskien välttäminen**

Paras tapa välttää kilpailutukseen liittyviä riskejä on määrittää hankinnan taloudelliset tarpeet ja vaikutukset sekä vertailla markkinoilla olevia eri vaihtoehtoja tarpeiden täyttämiseksi. Alussa on myös hyvä tehdä päätös siitä, kilpailutetaanko hankinta kokonaisuutena vai mahdollisesti pienempinä osina. Hankinnan tekeminen osissa vaatii ostajalta parempaa valmistelua, mutta se saattaa johtaa parempaan lopputulokseen, jossa ostajalla on projektissa vahvempi kontrolli. Tarkka suunnitelma toteutuksen aikataulusta vähentää myös mahdollisia riskejä. Aikatauluun on myös hyvä lisätä muutama etenemisen tarkkailupiste, joissa voidaan tarkastella aikataulun onnistumismahdollisuuksia ja mahdollisesti muuttaa suunnitelmaa. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 252-253)

Tarjouspyynnön tekeväälle yritykselle hyvä tapa välttää mahdollisia tulevaisuuden ongelmia on pyytää tarjoajalta avoin ehdotus tarjoukseen. Näin ollen tarjouksen antava yritys pystyy helpommin tarjoamaan heidän näkökulmastaan tarjouksen pyytäjälle parasta vaihtoehtoa. Mikäli tarve kuvataan mahdollisimman avoimesti myyjälle, hän pystyy mahdollisesti antamaan ostajalle uusia näkökulmia ja ideoita. Samalla ostaja voi pyytää tarjoajaa arvioimaan mahdollisia riskejä sekä toimia riskien välttämiseksi. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 253)

Mikäli ulkoistettava palvelu tai kilpailutettava tuote on mittakaavaltaan suuri investointi, ostajan on hyvä kysyä toimittajien asiakkailta heidän kokemuksistaan myyjästä. Myyjä luonnollisesti pyrkii ohjaamaan ostajan kyselyt asiakkaille, joilla on positiiviset kokemukset yrityksestä. Näin ollen ostajan on hyvä kysyä myös muiden yritysten mielipiteitä, jotta se saisi mahdollisimman kokonaisvaltaisen ja todellisen kuvan myyjästä. Kysymällä myyjän aikaisempien asiakkaiden kokemuksia ostaja pystyy kartoittamaan myyjään liittyviä mahdollisia riskitekijöitä ja välttämään niitä. (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 254)

## **2.4 Tulosten analysointi**

Tarjousten saapuminen edellyttää ostajalta valmistautumista, jotta tarjousten läpikäynti olisi mahdollisimman tehokasta. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun tarjousten analysointi on tehty tarkasti, niiden valinnassa ollaan puolueettomia sekä tarjouksien vaikutuksia pystytään arvioimaan monipuolisesti. Analysoinnin lopputuloksena tulisi olla kokonaisvaltainen käsitys kaikista tarjouksista analyysitaulukkaan pisteyttämistä käyttäen. Tarjousten vertailuun on myös hyvä käyttää ennakkoon valittua liiketoimintaesimerkkiä. Mikäli ulkoistamiseen löytyy tarvittavat perusteet, näitä kahta keinoa käyttäen on luonnollista jatkaa prosessia eteenpäin. Neuvotteluvaiheeseen ostajan on hyvä valita kaksi kannattavinta palveluntarjoajaa, jotta tulos ei ole riippuvainen vain yhdestä tarjoajasta.

Ostajan on myös mahdollista jakaa hankinta osiin eri toimittajille, jolloin ostajan on mahdollista valita vain parhaat palat eri osa-alueilta. Tässä on kuitenkin omat riskinsä. Jakamalla kokonaisuus osiin ostaja hankkii itselleen enemmän liikkuvia osia hallittavakseen ja näin ollen lisätöitä. Samanaikaisesti toimittajien väliset vastualueet

saattavat hämärtyä, mikä tuo ostajalle omat riskinsä. Ulkoistamisen jakamista osiin onkin suositeltavaa tehdä vain siinä tapauksessa, että ulkoistava yritys tuntee monitoimittajaympäristön haasteet ennalta. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 102-103)

## 2.5 Neuvottelu

Osto- sekä myyntineuvottelu on käytännössä peli, jossa molemmat osapuolet pyrkivät parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen edustajiensa kannalta. Myyjä pyrkii maksimoimaan myymänsä tuotteen tai palvelun määrän sekä hinnan samalla minimoiden toimintaan sitoutuvan panostuksen määrän. Ostaja pyrkii taas päinvastaiseen tilanteeseen, jossa ostaja saisi sopimuksesta mahdollisimman paljon irti käyttämällä mahdollisimman pieniä resursseja. Tilannetta, jossa molemmat osapuolet pyrkivät pääsemään omaan tavoitteeseensa toisen kustannuksella kutsutaan kovaksi neuvottelumalliksi. Usein kuitenkin sopimus, joka ajaa molempien osapuolten etua, on kestävämpi pitkällä aikavälillä ja hyödyttää molempia osapuolia enemmän. Sopimusta, joka hyödyttää molempia osapuolia, kutsutaan win-win-ratkaisuksi. Tämä kuitenkin pakottaa yritykset neuvottelemaan yhteisen edun hyväksi eikä vain omaa etua tavoitellen.

(Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2015, 256)

Kilpailutusprosessin edetessä neuvottelu- ja sopimusvaihe nivoutuvat yhteen. Neuvotteluvaihe itsessään on usein tarpeellinen, mikäli tarjouksen sisältöä tulee tarkentaa jommankumman osapuolen kannalta. Neuvottelujen loppuvaiheessa kannattaa sopimuksen arviointiin käyttää sisältöasiantuntijaa, joka pystyy arvioimaan sopimuksen sisällön kannattavuutta yritykselle. Mikäli mahdollista sopimuksen sisällöstä olisi hyvä neuvotella jo ennen sopimusvaiheeseen pääsyä, jotta sopimus saataisiin aikaan mahdollisimman nopeasti. Mikäli loppuun jää avoimia asioita, sopimusvaihe yleensä venyy pidemmäksi kuin olisi toivottu. (Lehikoinen ja Töyrylä 2013, 104)

### 3 Yleiskatsaus ennen kilpailutusta

Kilpailutukseen lähdetessä sekä logistiikan että varastoinnin puolella oli toiminnallisesti parantamisen varaa. Koska yrityksen perustamisen jälkeen kumpaakaan ei ollut aikaisemmin kilpailutettu, kustannusten madaltaminen ja toiminnan tehostaminen oli prioriteettina. Vaikka varaston vaihto tuli pakon edessä käytössä olleen varaston irtisanottua sopimuksen, olisi kilpailutus ollut kahden vuoden toiminnan jälkeen joka tapauksessa tarpeellinen, sillä toimintamalleja haluttiin päivittää nykypäivän tarpeisiin. Itse varaston toiminnan laadussa tai hinnoittelussa ei ollut suuria moitteita ennen sopimuksen irtisanomista. Koska varastopalveluita ei ollut kilpailutettu aikaisemmin, yritys ei ollut kuitenkaan täysin tietoinen muiden alueella toimivien palveluntarjoajien palveluista tai hinnoista. Kilpailutuksen jälkeen selvisikin, että muut yritykset tarjosivat laajempia palveluita alempaan hintaan, joten varastopalvelut olisi ollut hyvä kilpailuttaa jo aiemmin. Varastopalveluiden kilpailuttamisen yhteydessä oli myös luonnollista tehdä logistiikan kilpailutus, jotta myös logistiikka vastaisi uusien toimintatapojen tarvetta sekä hintaa.

Kilpailutukseen lähdetessä logistinen prosessi oli viikon syklillä tapahtuvaa. Viikon alussa verkkokauppa keräsi edellisen viikon asiakastilaukset, jonka jälkeen tarvittavat tuotteet tilattiin suoraan tavarantoimittajilta. Tämä on kustannustehokkuudeltaan heikkoa, sillä tavarantoimittajat jakautuvat neljään eri varastoon, jonka takia lähetykset jäivät usein vajaiksi. Tuotteet jouduttiinkin usein tilaamaan teholavalla eurolavan sijasta. Tämä jo itsessään laskee kustannustehokkuutta, sillä teholavan kuljetushinta on lähes sama kuin eurolavan. Teholavan kapasiteetti on 120 pulloa ja eurolavan 600 pulloa. Tämän lisäksi teholavakin jää usein vajaaksi, vaikka sen kapasiteetti on pienempi. Pahimmillaan tilaukseen päätyi vain muutaman tuote, vaikka toimituskulut ovat yhdelle tuotteelle ja kokonaiselle lavalle samat.

Tästä johtuen yksittäisen tuotteen logistiikkakustannus vaihtelee suuresti viikosta toiseen ja kate laskee. Tämän hetkinen tilanne on huono sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä vaihtelevan katteen vuoksi. Pitkän aikavälin ennustuksia ja budjetointia on vaikea suunnitella, sillä viikoittainen kulujen arviointi per tuote on hyvin vaikeaa. Tuotteita on myös hyvin vaikeaa hinnoitella oikein, sillä tuotteita hinnoitellessa kuljetuskustannukset pitää arvioida suurella vaihtelevuudella.

Tilausprosessi on myös asiakkaan näkökulmasta hidas. Pisimmillään tilauksen saapumiseen voi mennä 10 arkipäivää eli noin kaksi viikkoa. Oman varaston kasvatus nopeuttaisi mahdollisesti toimitusaikoja. Yrityksen ei tarvitsisi odottaa seuraavaan viikkoon kootakseen asiakkaiden tilaukset, vaan varasto voisi pakata tilaukset suoraan varastolta kuljetukseen aina, kun tietty tilausraja ylittyy. Tämä voisi olla mahdollisesti 23 kertaa viikossa, tämänhetkisen kerran viikossa tapahtuvan lähetyksen sijaan.

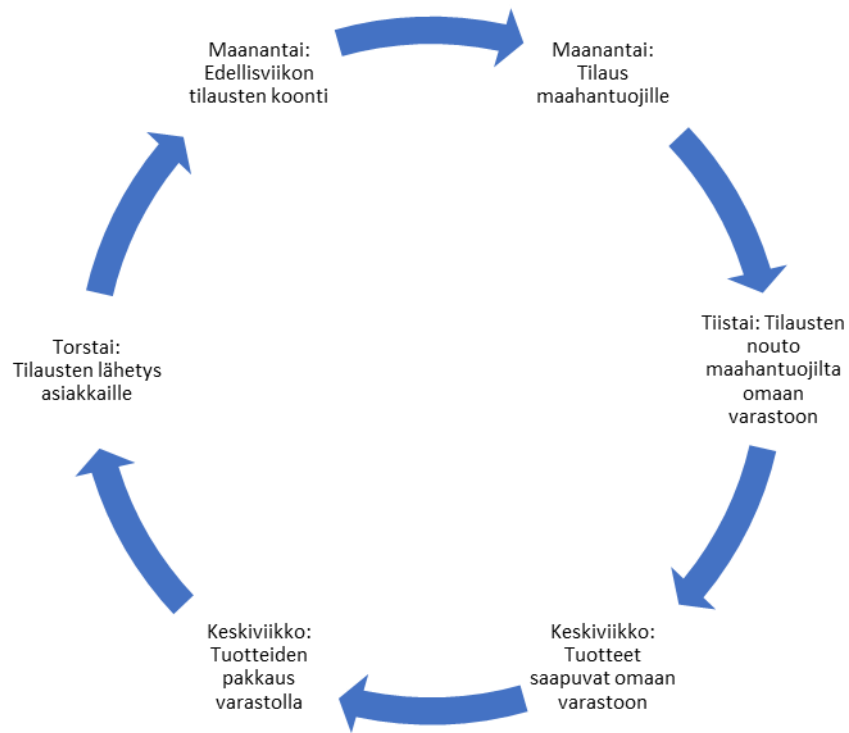
Pelkästään normaalitilausajan lisäksi tämän hetkisessä viikkoprosessissa on ongelmana se, että tuotteen rikkoutuessa matkalla tai mikäli varastolta lähetetään väärää tuotetta, korvaavan tuotteen lähetysaika todella pitkä. Viinilehti Tradingin saatua tiedon asiakkaan tuotteen rikkoutumisesta matkalla, korvaavan tuotteen saapuminen asiakkaalle voi pahimmillaan kestää yhdestä kahteen viikkoa. Näin ollen tuotteiden kokonaistilausaika voi venyä, jopa kuukauden pituiseksi, mikä nykypäivän verkkokaupassa on todella pitkä toimitusaika.

### **3.1 Logistinen tilanne aloitushetkellä**

Yrityksen logistiikka voidaan jakaa varastojen väliseen sekä asiakkaille kulkevaan logistiikkaan. Varastojen välinen logistiikka on pääasiassa lavaliiikennettä ja asiakaslogistiikka pakettiliikennettä. Logistiikka on jakautunut kahdelle toimijalle, Ferroline Group hoitaa sekä varastojen välisen lavaliiikenteen että pidemmät Euroopan kuljetukset ja Matkahuolto Oy toimittaa asiakaskuljetukset eli pakettikuljetukset.

Kahden eri kuljetusyrityksen käyttämisessä on esiintynyt muutamia asioita, joiden takia näiden kahden kuljetustyyppin yhdistäminen yhden logistiikkayrityksen hoidettavaksi hyödyttäisi toimeksiantajaa. Suurin ongelma kahden toimijan kanssa on toimijoiden välisen kommunikaation puute sekä vastuiden jakaminen. Mikäli lähetyksessä rikkoutuu tai katoaa tuotteita, Viinilehti Tradingin voi olla vaikea selvittää, kenen vika virhe on. Mikäli molemmat osapuolet kiistävät virheen, virheistä aiheutuvien kulujen korvauksia voi olla vaikea hakea takaisin. Tämän lisäksi yhdistetty logistiikka saattaa parantaa sopimusehtoja, sillä se toisi enemmän liiketoimintaa yhdelle toimijalle.

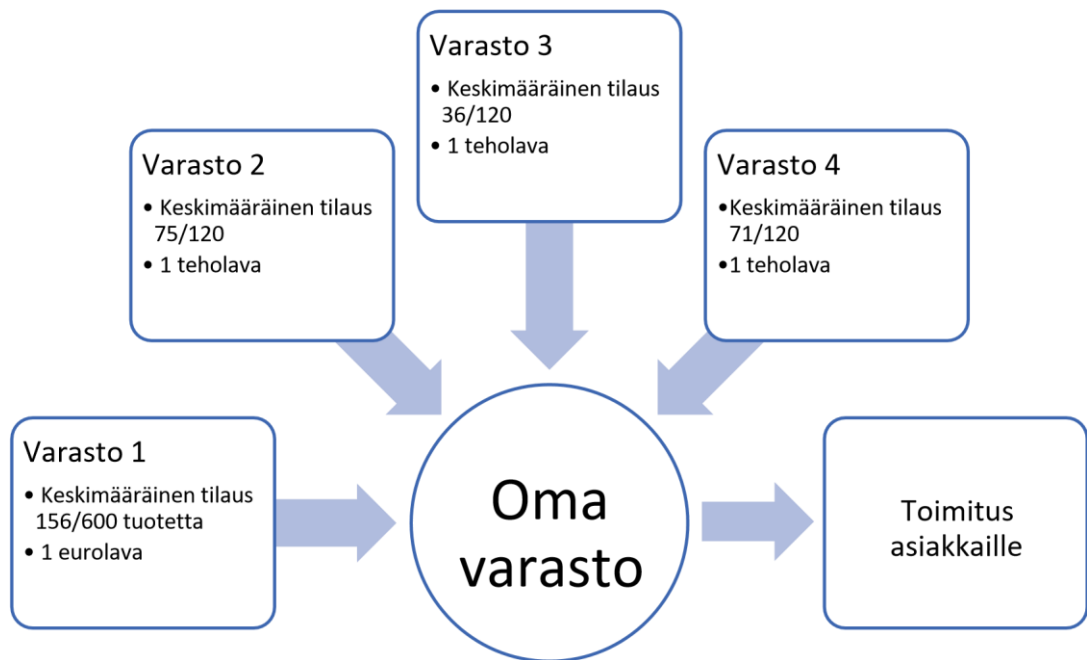




Kuva 2. Viinilehti Tradingin viikkoprosessi (PM 2018)

Yrityksen peruslogistiikka on pääasiassa viikoittaista. Kuten kuvasta 2. voi nähdä edellisen viikon asiakastilaukset kootaan kaupasta maanantaisin. Koontien perusteella tehdään tilaus suoraan maahantuoijien varastoihin. Maahantuoijien varastot lähettävät tuotteet Viron varastoon tiistaisin ja tuotteet saapuvat varastoon keskiviikkoamuisin. Tämän jälkeen Viron varasto pakkaa tuotteet uudelleen asiakastilausten mukaan. Varasto lähettää asiakastilaukset lavalla Tallinnasta Kampin Matkahuoltoon, josta tuotteet kuljetetaan asiakkaille.

Ongelmana tässä toimintatavassa on se, että maahantuoijien varastoja on yhteensä neljä, joista jokaisesta maksetaan erillinen kuljetusmaksu. Tämän lisäksi useimmiten varastoista lähtevät kuljetukset ovat vajaita kuljetuksia. Tämä heikentää yksittäisen tuotteen tuottamaa katetta huomattavasti täysiin kuljetuksiin verrattaessa (vertaa kuvio 3).



Kuva 3. Varastoista lähtevien tilausten keskiarvo kappalemäärissä 2016-2018 (PM 2018)

Tällä hetkellä kuljetuksissa käytetään keskimäärin 35% täydestä kapasiteetista, mikä tarkoittaa sitä, että tuotteiden kuljetuskustannukset ovat 65% korkeammat kuin ne voisivat parhaimmillaan olla. Varaston kilpailutuksen tavoite liittyy myös kuljetustilausten optimointiin. Mikäli oman varaston kasvattaminen on kannattavaa, Viinilehti Trading pystyisi tekemään täydempiä tilauksia harvemmin, joka laskisi kuljetuksien hukkakustannuksia. Paras tilanne olisi se, että täydennystilaukset tehtäisiin kerran kuussa, jolloin maahantuojien varastoista tulisi 1-2 täyttä eurolavaa per lähetys.

### 3.2 Varastotilanne lähtöhetkellä

Varastossa oli lähtöhetkellä noin 180 eri tuotetta. Tuotteiden määrä varastossa oli normaalia suurempi, sillä suurin osa tuotteista oli joko sen hetkisiä kampanjatuotteita tai aikaisemmista kampanjoista yli jääneitä tuotteita. Käytännössä varastoinnissa käytetään neljää eri tuotenimikettä, joita ovat yksittäin tilattavat tuotteet (jatkossa päämyyntiartikkelit), läpikulkutuotteet eli kokonaisina laatikoina tilattavat tuotteet, kampanjatuotteet sekä ostolaskulla olevat tuotteet.

Päämyyntiartikkelit ovat varaston vakiotuotteita, joiden varastointiaika on usein noin 1-2 kuukautta ennen täydennystilausta. Näitä varastossa on noin 50 eri tuotetta. Pulloja on yhteensä noin 6000-7000 kappaletta riippuen kuukaudesta. Kappalemäärä on

huomattavasti tavoiteltua suurempi, johtuen osittain liian suurista täyttötilausmääristä. Suurin syy liiallisiin varastointimääriin on se, että osa tuotteista on aikaisemmista kampanjoista ylijääneitä tuotteita, jotka on muutettu päämyyntiartikkeleiksi, jotta tuotteet saataisiin myytyä loppuun.

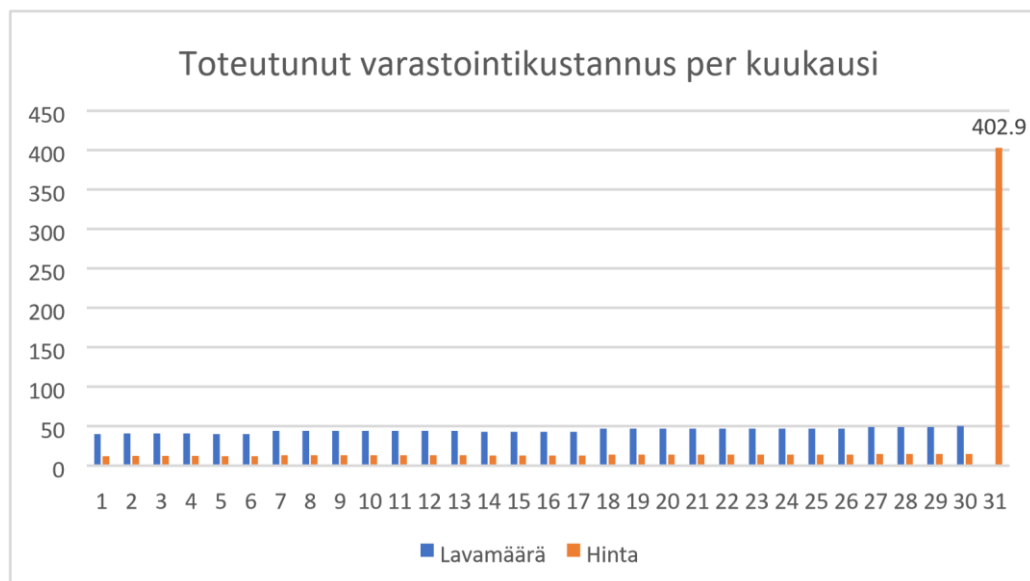
Läpikulkutuotteita ovat tuotteet, joita myydään vain kokonaisina 6 pullon laatikoina. Nämä tuotteet ovat pääsääntöisesti viikkologistiikan mukana tilattavia tuotteita. Tuotteet tilataan suoraan maahantuoilta varastolle, jossa tuotteet pakataan uudestaan ja lähetetään asiakkaille. Käytännössä nämä tuotteet ovat varastolla ainoastaan 1-2 päivää, joten näiden tuotteiden varastointikustannukset ovat hyvin pienet. Vaikka läpikulkutuotteita ei pääsääntöisesti varastoida, niin varastossa on kuitenkin noin 20 tällaista tuotetta, joita on tilattu liikaa joko aikaisemman kampanjan aikana tai korvauslähetystä varten. Tuotteiden määrät ovat kuitenkin vähäiset, yhteensä noin 120 kappaletta.

Kampanjatuotteet ovat suuren tilauserän tuotteita, jotka yleensä tilataan Euroopasta suoraan tuottajan tilalta. Koska kuljetusmaksut Euroopasta ovat kalliita yritys joutuu usein tilaamaan suuren määrän tuotteita, jottei kuljetusmaksut nouse liian korkeiksi yksittäistä tuotetta kohden. Usein näistä tuotteista osa jääkin myymättä kampanjan aikana. Kampanjoista yli jääneet tuotteet muutetaan päämyyntiartikkeleiksi muutama kuukausi kampanjan päättymisen jälkeen. Ongelmana tässä on se, että yli jääneet kampanjatuotteet seisovat varastossa kuukausia kasvattaen varastointikuluja ja useimmiten niiden varastoitavat määrät ovat korkeat.

Ostolaskulla olevat tuotteet ovat muutaman maahantuojan kanssa sovittuja tuotteita, joita pidetään varastolla myyntitilillä. Viinilehti Trading maksaa tuotteiden varastoinnin, mutta itse tuotteista maksetaan vasta, kun ne on myyty. Vaikka tällä vältetäänkin pääoman sitoutuminen, tuotteiden hidaskiertoaika sekä suuri kappalemäärä nostaa varastointikuluja. Oman varaston kasvattamisen näkökulmasta nämä tuotteet jäävätkin kokonaan pois laskuista, sillä usein tuotteiden kiertoaika on hyvin pitkä, sillä jo maksetut tuotteet pyritään priorisoimaan myynnissä, eivätkä ostolaskulla olevat tuotteet ole osoittautuneet liiketoiminnan kannalta kannattaviksi.

Opinnäytetyön päätavoite on selvittää, onko sekä toiminnallisesta että kulunäkökulmasta kannattavaa kasvattaa omassa varastossa olevien tuotteiden määrää siten, että täytetilaukset voitaisiin tehdä kerran tai maksimissaan kaksi kertaa kuussa viikoittaisten tilausten sijasta. Näin ollen kaikki valikoimassa olevat tuotteet muuttuisivat päämyyntiartikkeleiksi. Vertailussa tulee ottaa huomioon, että kaupassa oleva valikoima supistettaisiin 180 tuotteesta noin 120 tuotteeseen, jotta varasto olisi sekä helpommin hallittavissa että pääomakuluja saataisiin laskettua.

Varastoitavien vakiotuotteiden kasvattamisen ongelmana on, että varastokustannusten minimoimiseksi lavojen tulisi olla lähes täysiä, jotta tyhjästä varastotilasta ei maksettaisi turhaan. Viron lainsäädännön mukaan yhdellä lavalla ei saisi kuitenkaan olla enempää kuin neljää eri tuotetta kerrallaan. Tästä syystä yhtä tuotetta tulisi olla vähintään 150 pulloa, jotta lava täyttyisi. Varsinkin hitaammin liikkuvien tuotteiden osalta tämä on liian suuri määrä. Lavojen täytön optimointi on myös varaston työntekijöiden vastuulla ja usein käy niin, että valtaosassa lavoja on käytetty alle puolet kokonaiskapasiteetista.



Kuva 4. Varastointikustannusten keskiarvo tammi-toukokuu 2018 ME Group

Tuotteiden pienistä varastomääristä sekä lavojen rajoituksista johtuen tilanne on pahimmillaan ollut se, että tuotteet mahtuisivat kappalemääriltään 15 lavalle, mutta todellisuudessa tuotteet on jouduttu jakamaan 51 lavalle. Tästä johtuen varastointikustannukset ovat nousseet yli kolminkertaisiksi verrattuna optimaaliseen hintaan. Kuvaa 4 tarkasteltaessa varastoinnin keskihinnaksi tuli 402,9 euroa kuussa, kun

optimaalisen noin 15 lavan varastoinnin kuukausihinnaksi olisi tullut vain 135 euroa kuussa.

Taulukko 2. Kuukauden pullo- sekä tuotemäärien keskiarvot per lava

	Pullomäärä per lava	tuotemäärä per lava
Heinäkuu 2017	234.3	4.7
Elokuu 2017	159.4	3.8
Syyskuu 2017	168.8	4.0
Lokakuu 2017	131.1	2.9
Marraskuu 2017	163.7	2.5
Joulukuu 2017	147.0	2.9
Tammikuu 2018	89.7	2.9
Helmikuu 2018	84.0	2.9
Maaliskuu 2018	134.5	2.7
Huhtikuu 2018	171.0	2.3

Kuten taulukosta 2 näkee mitä enemmän aikaa kuluu, sitä enemmän varastoon kertyy pieniä jäännöseriä, jotka tarvitsevat oman lavansa varastointia varten. Tästä johtuen sekä pullojen että tuotteiden keskiarvot per lava laskevat ja varastointikustannukset nousevat suhteellisesti enemmän varastossa olevien tuotteiden määrään verrattuna.

Mikäli kappalemäärät per tuote nousisivat, lavat saataisiin täytettyä huomattavasti kustannustehokkaammin. Toinen vaihtoehto varastokustannusten optimointiin olisi kappalemääräperusteinen hinnoittelu, jossa kustannukset laskettaisiin per tuote lavahintojen sijasta. Tällä pystyttäisiin välttämään Viron lainsäädännön asettamien lavarajoitusten aiheuttamat kustannukset.

Käytössä olevan varaston sopimuksen ehdot olivat todella yksinkertaiset ja samalla helposti ennustettavat. Koska kiinteät kustannukset kattoivat kaikki hallinnointikustannukset kuten tullidokumentoinnit, raportoinnit viranomaisille ja

Viinilehti Tradingille, veroselvitykset, muuttuvia kustannuksia oli vähän verrattuna kilpailijoiden tarjouksiin. Muuttuvat kustannukset olivat pääasiassa valmiiksi pakattujen kuuden pullon laatikoiden keräys, yksittäispullokeräys ja pakkaus sekä lavojen varastointi. Kustannukset muodostuivat seuraavasti. Kiinteät kustannukset olivat 50 euroa kuukaudessa. Muuttuvat kustannukset olivat: kuuden pullon laatikon keräys 0,15 euroa per litra, pulloittain keräys 0,33 euroa per litra ja varastoinnin hinta 0,3 euroa eurolava per päivä.

## 4 Kilpailutus

Logistisen kumppanin kilpailutus on loppuverailun osalta tärkeä osa-alue. Tämän hetkistä viikkoprosessia tutkiessa voi nähdä, että suurimmat vältettävät kulut tulevat vajaista kuljetuksista. Pienentämällä logistisia kuluja ja tehostamalla logistiikkaa yleisesti yritys pystyy parantamaan tuotteiden katetta huomattavasti. Tavoitteena oli myös löytää yhteistyökumppani, joka pystyisi hoitamaan niin lavakuljetukset kuin pakettikuljetukset. Varastokilpailutuksen tavoitteena oli löytää mahdollisimman kannattava varastoratkaisu annetussa aikamäärässä, jotta toimintaa ei jouduttaisi pysäyttämään varaston löytymistä varten.

### 4.1 Logistiikan kilpailutus

Neljä suomalaista ja yksi virolainen yritys osallistuivat kilpailutukseen. Kilpailutuksen alussa sekä lavaliiikenne että asiakaskuljetukset yhdistettiin samaan tarjouspyyntöön. Tässä tarkoituksena oli keskittää kaikki logistinen toiminta yhdelle yritykselle, jolloin Viinilehti Trading voisi saada paremmat sopimusehdot ja mahdollisimman kilpailukykyiset hinnat palveluntarjoajilta. Riskinä tässä oli se, että mikäli yritys ei pystyisi tarjoamaan syystä tai toisesta kaikkia haluamiamme palveluita he saattaisivat jättää tarjouksen kokonaan tekemättä. Tarjouspyynnöt lähetettiin 26.4.2018 yrityksille: DHL Suomi, TNT (Fedex), Netlux Kuljetus Oy, Omniva (Viron posti) ja Postnord.

TNT ei pystynyt tarjoamaan yritykselle mitään palveluja. Syynä tähän oli, että se ei pääsääntöisesti tarjoa Suomen sisällä yksityishenkilöille pakettikuljetuspalveluita. Tämän lisäksi sen toimintaan ei kuulu alkoholin kuljetus lavaliiikenteessä, joten sen osuus kilpailutuksessa jäi jo alkumetreillä. TNT:n edustaja ohjasi tarjouspyynnön eteenpäin heidän yhteistyökumppani Fedexille. Fedex Suomi taas ohjasi tarjouspyynnön eteenpäin Fedex Virolle, joka ei vastannut tarjouspyyntöön.

DHL vastasi tarjouspyyntöön, jonka jälkeen he halusivat tulla neuvottelemaan henkilökohtaisesti ennen varsinaisen tarjouksen antamista. Jo neuvotteluvaiheessa DHL ilmoitti, että he eivät todennäköisesti pysty kilpailemaan hinnalla tämän hetkisen pakettipalvelun tarjoajan kanssa, mutta he voivat tuoda meille muuta lisäarvoa kuten päivittäisen noudon suoraan varastolta asiakkaille ja DHL:n oman sovelluksen.

Sovelluksen avulla asiakas pystyy valitsemaan toimitustavan sekä -ajan mahdollisimman lähellä todellista toimitusaikaa. Näin ollen Viinilehti Trading pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman joustavaa palvelua heidän tarpeidensa mukaan. Näiden lisäksi DHL:n toimituksiin kuuluu myös ilmainen ilta- ja viikonlopputoimitus, jota aikaisempi yhteistyökumppani ei pystynyt tarjoamaan. DHL:n toimitusajat ovat myös huomattavasti tämänhetkistä toimittajaa lyhyemmät johtuen päivittäisestä noudosta varastolta ja suoratoimituksesta varastolta asiakkaalle ilman välipysähdyksiä eri logistiikkakeskuksissa. Tämä parantaisi kilpailukykyä ja asiakastyytyvääsiyyttä. Toimitusaikojen lyhentyessä mahdollisesti noin kahdesta viikosta 2-3 arkipäivään myös heräteostosten määrä mahdollisesti kasvaisi kaupassa. DHL tarjosi myös mahdollisuutta hiilijalanjäljettömään toimitukseen lisämaksulla, joka saattaa tulevaisuudessa olla kilpailuvaltti vihreiden arvojen noustessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi kaupanteossa.

Lavaliikenteessä DHL ilmoitti, että heidän hintansa ei pääse lähellekään tämänhetkistä toimijaa ja esim. Euroopasta tulevien toimitusten hinta saattaisi lähes nelinkertaistua verrattuna nykyiseen hintaan per lava, koska kyseessä on kolmannen maan kuljetus. Näin ollen neuvotteluja jatkettiin DHL:n kanssa ainoastaan pakettiliikenteen osalta.

Omniva eli Viron posti vastasi tarjouspyyntöön, mutta tarjous nousi pakettikuljetusten osalta hieman DHL:n tarjousta kalliimmaksi. Hinnan lisäksi Omnivan lisäpalvelut eivät olleet yhtä kattavat kuin DHL:n. Omnivan kanssa neuvottelujen jatkaminen olisi ollut ongelmallista siitä syystä, että heillä ei ollut riittävän hyvää englantia puhuvaa yhteyshenkilöä. Lavaliikenteen osalta Suomi-Tallinna välisten lavakuljetusten hinnat olivat tarjouksessa lähes kaksinkertaiset tämänhetkiseen sopimukseen verrattaessa. Euroopan kuljetukset olivat hinnoiltaan hyvin kilpailukykyisiä, mutta lavakuljetuksien jakaminen monelle eri toimijalle ei tuntunut järkevältä ottaen huomioon, että suurin osa kuljetuksista on juuri Suomi-Tallinna -välin kuljetuksia.

Netlux Kuljetus Oy vaikutti ensimmäisten keskustelujen perusteella lupaavalta vaihtoehdolta, sillä he ilmoittivat harjoittavansa samanlaista toimintaa jo toisen yrityksen kanssa, joten prosessi oli heille tuttu. Valitettavasti ei paketti- eikä lavakuljetusten hinnat olleen kilpailukykyisiä DHL:ään sekä Ferrolineen verrattuina.



Tämän lisäksi jälleen DHL:n tarjoama viestintäpalvelu oli jälleen huomattavasti kattavampi.

Postnordilta ei saatu vastausta kilpailutukseen.

Vaikka alun perin tarkoituksena oli valita kaksi parasta vaihtoehtoa neuvottelukierrokselle, niin lavakuljetusten osalta mikään tarjous ei päässyt riittävän lähelle tämän hetkisen yhteistyökumppanin hintoja. Pakettikuljetusten osalta DHL:n tarjous oli selvästi houkuttelevin, joten neuvotteluja päätettiin jatkaa ainoastaan DHL:n kanssa.

## **4.2 Varaston kilpailutus ja vertailu**

Varaston kilpailutukseen käytettävä aika jäi hyvin lyhyeksi, koska aikaisemmin käytössä ollut varasto ilmoitti supistavansa toimintaansa ja irtisanoi sopimuksensa. Varasto antoi toimeksiantajalle kuukauden irtisanoutumisajan, joka saatiin kuitenkin neuvoteltua kahteen kuukauteen. Pidennetystä irtisanomisajasta huolimatta kilpailutuksen kannalta aika oli todella lyhyt, sillä annetussa ajassa tuli löytää uusi varasto, tehdä uusi sopimus, kouluttaa varasto Viinilehti Tradingin tarpeisiin sekä siirtää tuotteet uuteen varastoon, jotta toimintaa ei jouduttaisi pysäyttämään siirron ajaksi.

Tarjouspyynnöt lähetettiin 17.04.2018 kahdeksalle eri varastolle Tallinnan alueella. Kilpailutuksen päätavoitteena oli löytää mahdollisimman kustannustehokas ratkaisu. Hinnan lisäksi uuden varaston tärkeitä valintakriteereitä olivat kasvumahdollisuus sekä tarkoituksiimme sopiva infrastruktuuri.

Toimeksiantajan näkökulmasta tärkein infrastruktuurillinen asia oli pystyä yhdistämään uuden varaston varastoseurantajärjestelmä suoraan verkkokauppaan, jotta virheet vähenisivät ja varaston seurattavuus paranisi. Aikaisemman varaston kanssa oltiin tilanteessa, jossa varasto ilmoitti viikoittain sen hetkisen varastosaldon excel-muodossa. Koska verkkokaupassa saattoi olla myyntitapahtumia, joita varasto ei ollut ehtinyt vielä huomioida, saattoi varastoarvot olla väärät jo niiden saantihetkellä. Näin ollen verkkokaupan varastoarvot vääristyivät helposti. Vääristyneet varastoarvot aiheuttivat myös tilanteita, joissa myynnissä oli tuotteita, joita varastossa ei todellisuudessa ollut

enää jäljellä. Mikäli varastosaldot olisi mahdollista saada reaaliaikaisina kauppaan, asiakkaat eivät ostaisi tuotteita, joita varastossa ei todellisuudessa ole. Tämä vähentäisi mahdollisia jälkilähetystyksiä sekä kauppojen peruuntumisia. Tämän lisäksi varaston kiertoaikojen seuranta ja tuotteiden menekin ennustaminen eri sesonkeina paransi.

Tarjouspyyntöön vastasi kuusi logistiikkakeskusta. Tarjouksen lähettäneet yritykset olivat Vinare, Alpieesti, RRK, Omniva, DSV ja AR Argentuuri. Koska saatuja tarjouksia oli todella vaikea verrata suoraan keskenään kulurakenteiden eroavaisuuksista johtuen, tarjouksia vertailtiin yhden kuukauden arvioiduilla varastointi- ja keräysmäärillä. Koska päätavoitteena oli löytää mahdollisimman halpa varastoratkaisu, arvioitujen hintojen perusteella neuvottelukierrokselle valittiin kaksi parasta vaihtoehtoa: Alpieesti sekä RRK. Muut tarjoukset olivat lasketun keskiarvokuukauden määrällä huomattavasti kalliimpia kuin toiselle kierrokselle valitut tarjoukset. Karsituissa tarjouksissa joko keräily- tai varastointikustannukset nousivat hyvin korkeiksi, jonka vuoksi kokonaishinta nousi yli kaksinkertaisiksi Alpieestin ja RRK:n tarjouksista.

Arviokuukauden vertailun jälkeen jatkokierrokselle päässeitä kahta parasta vaihtoehtoa verrattiin vielä jo toteutuneen suuren kampanjakuukauden luvuilla. Kun vertailussa käytettiin sellaista kuukautta, jonka aikana toteutettiin isoja kampanjoita, saatiin parempi käsitys siitä, miten kulut muodostuvat ja kuinka suuriksi kulut kasvavat, mikäli Viinilehti Tradingin toiminta kasvaa tulevaisuudessa. Molemmat jatkoon päässeet palveluntarjoajat olivat huomattavasti halvempia kuin käytössä ollut varasto, kun vertailussa käytettiin kampanjakuukauden lukuja. Vertaa liite 1.

Vaikka Alpieestin ja RRK:n hinnat olivat vertailussa tämän hetkistä halvempia, tavoitteena oli pyrkiä mahdollisimman kannattavaan sopimukseen toimeksiantajan kannalta. Tämän vuoksi neuvotteluja jatkettiin vielä palveluntarjoajien kanssa sellaisista tarjouksien kohdista, joissa olisi parantamisen mahdollisuutta.

Alpieestin kanssa neuvottelut keskittyivät yksittäiskeräily- sekä varastointikustannuksiin. Verrattuna aikaisemmin käytettyyn varastoon Alpieestin kustannusrakenne oli huomattavasti monimutkaisempi, sillä esimerkiksi jokaisesta dokumentoinnin vaiheesta ja raportista tuli maksaa erikseen, eikä hallintokuluja laskettu kiinteänä kustannuksena. Tästä huolimatta hallinnolliset kustannukset eivät nousseet kovin korkeiksi, joten

neuvotteluissa keskityttiin yksittäiskeräily- ja varastointikustannuksiin, joista muodostui suurin osa kokonaiskustannuksista. Neuvottelutilanteessa yllätti se, että Alpieesti suostui laskemaan molempien hintoja huomattavasti lähes oma-aloitteisesti. Heti, kun keräily- sekä varastointihinta mainittiin, Alpieestin edustajat itse ehdottivat alennettua hintaa. Uusilla hinnoilla kokonaiskustannukset laskivat huomattavasti ja tarjouksesta tuli entistä kannattavampi. Vertaa liite 2.

RRK:n kanssa neuvoteltaessa suurimmaksi riskitekijäksi koettiin se, että he eivät olleet todennäköisesti aikaisemmin palvelleet Viinilehti Tradingin kaltaista yritystä.

Vaikutelma syntyi siitä syystä, että kaikkien neuvoteltavien asioiden kohdalla heidän vastauksensa oli, että sovittua hintaa voidaan käyttää kokeilujakson ajan, mutta he eivät pystyneet vielä lupaamaan mitään lopullista. Tästä johtuen neuvotteluista jäi sellainen kuva, että mistään ei päästy varmaan sopimukseen ja hinnat olivat vain arvioita. Näin ollen varastointi- ja keräilykustannusten lopullista hintaa ei saatu varmalla tasolla neuvoteltua matalammaksi.

## 5 Kilpailutuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kilpailutuksen tulokset ja syyt siihen, miksi kyseiset yhteistyökumppanit valittiin.

### 5.1 Logistiikan tulokset

Kuljetusyritysten kanssa käytyjen neuvottelujen jälkeen pakettikuljetusten osalta päädyttiin sopimukseen DHL:n kanssa. DHL ei pystynyt laskemaan asiakkaille kohdistuvaa kuljetusmaksua, mutta heidän palvelun joustavuus sekä lisäpalveluvaihtoehdot olivat niin kattavat, että niiden ajateltiin tarjoavan huomattavaa lisäarvoa asiakkaille. Tämän lisäksi DHL toimittaisi tilaukset suoraan varastolta asiakkaille, jolloin Tallinna-Helsinki välin lavakuljetukset jäisivät kokonaan pois. Tämä säästäisi rahaa lavakuljetuksissa sekä yhden välikäden jäädessä pois toimitusvarmuus ja nopeus paranisivat.

DHL:n tarjoamat lisäpalvelut, joita tällä hetkellä ei pystytty tarjoamaan asiakkaille olivat: omavalintainen toimitusaika ja -tapa annetuista vaihtoehdoista, joihin sisältyi viikonloppu- ja iltatoimitus, DHL:n oma sovellus, josta asiakas löytää tilauksensa kaikki tiedot, mahdollisuus antaa sähköinen valtakirja esimerkiksi paketin naapurille luovuttamisesta sekä päivittäinen pikatoimitus suoraan varastolta kolmen tunnin varoitusajalla.

Tulevaisuutta ajatellen tärkeimpänä asiana DHL:n tarjouksessa oli mahdollisuus päivittäiseen noutoon varastolta. Koska DHL toimittaa tilaukset suoraan varastolta asiakkaille, Viinilehti Tradingin ei tarvitse odottaa koko viikon tilausten pakkaamista, vaan toimeksiantajan on mahdollista lähettää tuotteet asiakkaille päivittäin heti pakkaamisen jälkeen. Tämän lisäksi lähetykset laskutetaan suoraan pakettihinnalla, lavahinnan sijasta, eli tilaukset voidaan lähettää päivittäin, vaikka lähetyksessä olisi vain yksi tilaus. Mikäli varaston kasvattaminen onnistuu siten, että kaikki myynnissä olevat tuotteet löytyvät varastosta niin DHL:n lupauksen mukaan toimitusajat laskisivat noin puolestatoista viikosta kahdesta kolmeen arkipäivään.

Lavakuljetuksien osalta yhteistyötä jatkettiin Ferroline Oü:n kanssa, sillä saadut tarjoukset eivät olleet hinnoiltaan kilpailukykyisiä voimassa olevaan sopimukseen verrattuina.

Tämän lisäksi Ferroline on toiminut toimeksiantajan kanssa jo yli kaksi vuotta, eikä toiminnassa ole havaittu niin suuria ongelmia, että vaihtaminen olisi tältä kannalta kannattavaa.

## **5.2 Varastoinnin tulokset**

Viimeisen neuvottelukierroksen jälkeen yhteistyö päätettiin aloittaa Alpieestin kanssa. Vaikka RRK oli tarjousten perusteella halvempi, heidän toimintansa epävarmuus johti epäilykseen yrityksen kyvystä pitää hinnat tarjouksen mukaisina pitkällä aikavälillä. Keräilykustannukset oli hinnoiteltu todella mataliksi, mikä on aikaisemman kokemuksen perusteella ollut keräilyn vaatimien työtuntien määrästä johtuen suurin kustannus varastolle itselleen. Tämän lisäksi kustannuksissa ei ollut eritelty yksittäiskeräilyä eri hintaiseksi vaan samalla hinnalla saatiin sekä täysien laatikoiden keräily että yksittäistuotteiden keräily. Tämä aiheutti myös epäilyä siitä, että yritys ei täysin tiennyt, mitä toiminta heiltä vaati.

Tämän lisäksi RRK:lla oli myös muita riskejä, joiden arvioitiin kasvavan ongelmallisiksi tulevaisuudessa. Yrityksessä oli vakituisia varastotyöntekijöitä kilpailutushetkellä vain yksi ja varasto oli päätoiminnaltaan läpikulkuvarasto isommille varastoille. Tuotteet, joita yritys varastoi, kulkivat varaston läpi 1-2 päivän aikana, eikä yrityksellä ollut vakituisia asiakkaita. Varaston läpikulkevat tuotteet olivat myös pääasiassa lavaliiikennettä, eikä heillä ollut kokemusta yksittäiskeräilystä tai vastaavasta toiminnasta. Kokemuksen puutteesta johtuen palvelu oli voitu hinnoitella liian halvaksi.

Mikäli hinnat tai työhön kuluva aika olisi arvioitu väärin tarjoustä tehtäessä ja näin ollen hinnoiteltu epärealistisesti, olisi ollut todennäköistä, että vähän ajan kuluttua sopimusta olisi jouduttu muuttamaan kalliimmaksi tai pahimmassa tapauksessa sopimus olisi jouduttu irtisanomaan, mikä olisi aiheuttanut uuden varaston vaihdon. Tästä johtuvat kustannukset olisivat nousseet todella korkeiksi ja mahdollisesti haitanneet toimintaa kokonaisuudessaan. Riskit vaikuttivat niin todellisilta, että RRK:n kanssa yhteistyötä ei aloitettu.

Alpieesti oli kokoluokaltaan huomattavasti RRR:ta suurempi. Toiminnan laajuuden ansiosta yritys pystyi neuvottelujen aikana takaamaan, että heillä on tarvittava työvoima suuriin sesonkeihin sekä yrityksen tulevaisuuden kasvuun. Tämän lisäksi Alpieestillä löytyi valmiiksi varaston seurantajärjestelmä, jonka avulla varastoa pystytään seuraamaan reaaliajassa ja johon voidaan integroida verkkokaupan varastoseurantajärjestelmä. Näin varastosaldojen päivitystä ei tarvitse tehdä enää käsin. Sen avulla toimeksiantaja pystyy myös tulevaisuudessa välttämään tuotteiden loppumisen kesken ja seuraamaan esimerkiksi varaston kiertoaikoja tarkemmin.

Päätavoitettamme ajatellen Alpieestin varastointikustannukset sopivat toimeksiantajalle myös paremmin. Varastointikustannus lasketaan per tuote lavakustannusten sijasta. Näin ollen Viinilehti Tradingin ei tarvitse jatkossa huolehtia lavojen optimaalisesta täytöstä tai lavojen tuoterajoituksista. Kustannuksien arviointi myös helpottuu, sillä kustannukset voidaan laskea suoraan yksittäiselle tuotteelle.

## 6 Pohdinta

Viimeiseksi käydään läpi opinnäytetyön johtopäätökset ja työn hyödyllisyys toimeksiantajalle. Lopuksi tarkastellaan vielä omaa ammatillista kehitystä opinnäytetyön edetessä ja tutkimusehdotuksia.

### 6.1 Johtopäätökset ja hyödyllisyys toimeksiantajalle

Opinnäytetyön päätavoitetta ajatellen kilpailutus onnistui siihen käytettävissä olleesta ajasta sekä aikaisemman kokemuksen puutteesta huolimatta hyvin. Molemmat kilpailutuksen voittaneet yritykset päätyivät yhteistyöhön toimeksiantajan kanssa ja heidän kanssaan alettiin kehittää uutta toimitusaikataulua ja varastointistrategiaa.

Oman varaston kasvattamista ajatellen Alpicesti on hyvä yhteistyökumppani. Heidän varastointikulunsa ovat edellistä varastoa huomattavasti kannattavammat sekä hinnan että hintarakenteen perusteella. Koska varastointikustannus on kappaleperusteinen, varastointikuluja on huomattavasti helpompi ennustaa.

Neuvotteluiden tuloksena varastointikustannukset laskivat 0,002 euroon per pullo per päivä. Kuten aikaisemmin on mainittu, varaston kasvattamisen kannalta on kannattavaa karsia tämän hetkinen tuotevalikoima 180 tuotteesta noin 120 tuotteeseen, jotta varaston hallittavuus paranisi. Näistä 120 tuotteesta noin sata tuotetta tulisi olla päämyyntiartikkeleita ja 20 vaihtuvia kampanjatuotteita.

Oman varaston kasvattamista ajatellen on tehty muutamia perusolettamuksia, joiden avulla laskelmien tekeminen helpottuu. Ensimmäinen perusolettamus on, että ennen vakiovalikoiman kokonaisuudessaan varastointia, varasto tyhjennetään joko varastontyhjennysmyynnillä tai jollain muulla keinolla, jotta varastointimääriä ja kuluja on helpompi arvioida. Toinen perusolettamus on, että tulevaisuudessa varastonhallinta paranee ja vältetään tilanne, jossa aikaisempien kampanjoiden myymättä jääneet tuotteet seisovat varastossa pitkiä aikoja kasvattamassa varastokuluja huomattavasti. Kolmas oletus on, että ennen varastointitavan muuttamista tuotevalikoima on jo karsittu aikaisemmin mainittuun 120 tuotteeseen.

Päämyyntiartikkeleiden varastointimäärän tulisi olla vain noin 18 pulloa per tuote, jotta tuotteiden tarjonta pystyttäisiin takaamaan kuukaudeksi kerrallaan. Tämä kappalemäärä on vain eri tuotteiden keskiarvo, sillä osa tuotteista myydään loppuun nopeammin kuin toiset. Yksittäisten tuotteiden varastomäärät tulee optimoida muutaman ensimmäisen kuukauden sisällä, kun saadaan parempi käsitys yksittäisten tuotteiden varastointitarpeista. Varastointimäärä on laskettu kuvan 3. varastojen keskiarvotilausten yhteenlasketusta määrästä kuukausitasolla, joka on 1352 pulloa kuukaudessa. Todellisuudessa varastokeskiarvo olisi pienempi, noin 13,5 pulloa per tuote, mutta tilaukset maahantuojilta tulee tehdä kuuden pullon jaollisilla määrillä. Tämän lisäksi on oletettavaa, että asiakkaiden tilausmäärät kasvavat oman varaston kasvattamisen myötä, sillä tilausaikojen olisi tarkoitus samalla lyhentyä noin puolestatoista viikosta noin kahteen päivään.

Kampanjatuotteita yritys joutuu usein tilaamaan suuremman määrän kerrallaan, sillä tuotteet tulevat suoraan tuottajalta Euroopasta. Näillä tuotteilla tilausajat ovat pitkät ja toimituskulut suuremmat, joten vain 18 kappaleen tilaaminen per tuote ei ole kannattavaa. Mikäli kampanjatuotteita varastoitaisiin noin 20 tuotetta kerrallaan, näiden tuotteiden varastokeskiarvo olisi hyvä olla noin 80 kappaletta per tuote, jotta niiden tilaaminen olisi kannattavaa. Näillä luvuilla varaston kokonaismäärä olisi korkeimmillaan noin 3400 pulloa.

Näin ollen varastomääriä ei tarvitsisi varsinaisesti kasvattaa vaan ne yllättäen jopa pienenisivät tämän hetkisestä. Suurin syy tähän on aikaisempien kampanjatuotteiden suuri määrä varastossa sekä valikoiman supistaminen. Kun aikaisemmista kampanjatuotteista päästään eroon, varastossa olevien tuotteiden kokonaismäärä laskee huomattavasti. Myöhemmin alennettuja varastomääriä jouduttaisiin mahdollisesti kasvattamaan, kun kulutuksen määrä on selkeytynyt muutaman kuukauden kokemuksen jälkeen.





Kuva 5. Kuukauden keskimääräinen varastointikulu Alpieesti

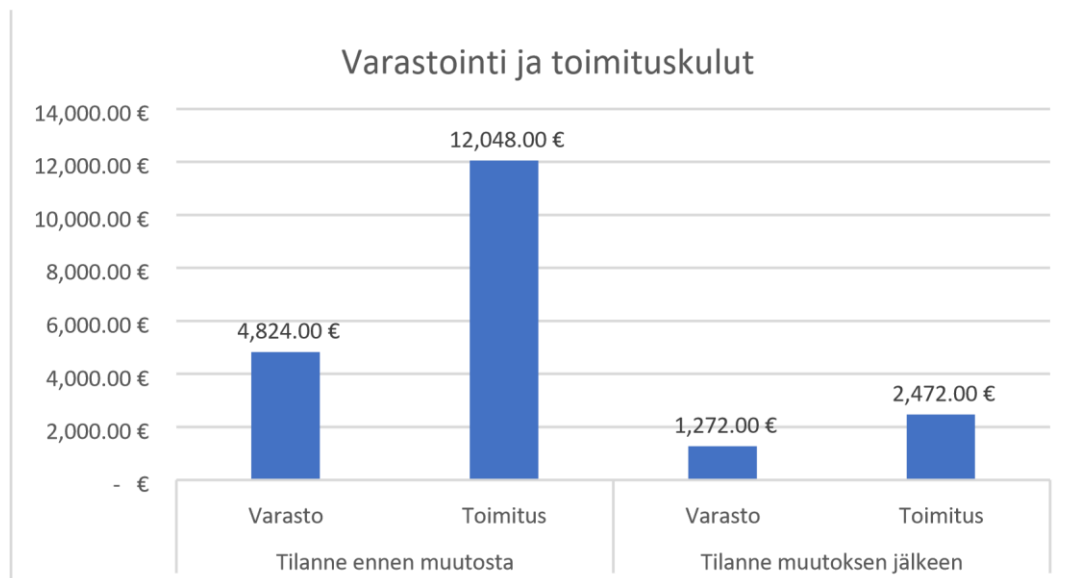
Kuva 5. on kuukauden arvioituun kappalemäärään perustuva varastointikulu Alpieestissä. Kulut on laskettu aikaisemmin arvioidulla 3400 kappalemäärän varastointiluvuilla sekä Alpieestin uudella varastointihinnalla, joka on 0,002 euroa per pullo per päivä. Kuvan 5. perusteella kuukauden varastointikulut olisivat 160,5 euroa per kuukausi, kun laskennassa on otettu huomioon myynnin aiheuttama varaston väheneminen. Tähän verrattuna aikaisempi lavaperusteinen hinta varastoinnille samoilla luvuilla olisi noin 270 euroa kuukaudessa. Viron lainsäädännön rajoituksista johtuen neljän tuotteen varastointi per lava ei olisi kannattavaa näin pienillä varastointiluvuilla.

Ainoa tilanne, jossa kappaleperustaisessa hinnoittelussa ilmenee ongelmia, on kerran vuodessa toteutettavassa suuressa samppanjakampanjassa. Kampanjaa varten Viinilehti Trading tilaa kerralla noin 10000 pulloa, jotka mahtuvat 17 eurolavalle. Eurolavojen varastointikulu aikaisemmassa varastossa olisi ollut 153 euroa, kun kappalehinnoittelussa hinta on 600 euroa kuussa. Tämän ei pitäisi kuitenkaan aiheuttaa suuria ongelmia, sillä usein kyseisen kampanjan tuotteet myydään loppuun jo muutamassa viikossa, joten vuositasolla kappalehinnoittelu on kannattavampi.

Koska yrityksen logistiikka on ollut tähän mennessä viikoittaista, se on joutunut tilaamaan neljä lavaa maahantuojilta per viikko. Kuten aikaisemmin ollaan todettu, tämä on kustannuksiltaan hyvin tehotonta. Vaikka logistiikkakumppani lavakuljetuksissa ei muuttunut, vaihtamalla tilausyksi kuukausittaiseen, kuluja onnistuttaisiin pienentämään huomattavasti. Normaalisti neljän lavan kuljetushinnaksi

tuli noin 206 euroa per viikko, riippuen kuljetettiinko tuotteet eurolavalla vai tehoolavalla. Kuvan 3. mukaan lasketuilla keskiarvo tilausmäärillä kuukauden välein tehtävä täyttötilaus olisi noin 338 pulloa per varasto. Vaikka lavat eivät täyty kokonaan kuukaudenkaan syklillä, määrä on huomattavasti aikaisempaa kannattavampi. Täyttötilauksia voidaan myös tilanteesta riippuen tehdä harvemmin varastoihin, joiden tuotteiden menekki on hitaampaa.

Aikaisempaan tilanteeseen verrattuna eurolavan täyttökapasiteetin keskiarvo nousee noin 14%:sta noin 56%:iin. Vaikka kuljetuksia ei saada kuukaudenkaan välein vielä täysiksi, pidempi sykli vaarantaisi yksittäisten tuotteiden saatavuuden kaupasta. Vapaa tila lavalla antaa myös yritykselle hieman pelivaraa sesonkien aikaisiin suurempiin tilauksiin sekä liiketoiminnan kasvuun. Viikoittaisista kuljetuksista siirryttäessä kuukausittaisiin kuljetuksiin yrityksen kuljetuskulut laskisivat neljäsosaan aikaisemmasta, sillä itse kuljetukseen tulevien lavojen määrää tai kokoa ei tarvitsisi muuttaa. Näin ollen kulut laskisivat kuukaudessa noin 824 eurosta 206 euroon, joka on vuositasolla huomattava säästö, vertaa kuva 6. DHL:n kanssa päästyn sopimuksen myötä myös Tallinnan varaston ja aikaisemman pakettikuljetuspalveluntarjoajan Matkahuollon välinen lavaliiikenteen tarve loppuu. Tästä saatu säästö on myös keskimäärin 180 euroa kuussa.



Kuva 6. Varastointi- ja toimituskulujen keskiarvo vuositasolla

Muutos päämyyntiartikkeleiden kokonaisvarastointiin omassa varastossa aiheuttaa kuitenkin muutamia riskejä, jotka yrityksen on hyvä ottaa huomioon. Ensimmäinen

täydennystilaus vaatii pääoman sitomista varastoon. Tätä yrityksen ei tarvinnut aikaisemmin tehdä, koska asiakkaat olivat maksaneet tuotteet ennakkoon ennen niiden tilaamista maahantuojilta. Tämän lisäksi varastonhallinta vaatii huomattavasti enemmän resursseja kuin ennen ja täydennystilauksmäärien optimointiin tulee käyttää aikaa, jotta syklien ja tilauskokojen määrä vastaa tarvetta. Pahimmillaan tilanne voisi johtaa siihen, että toiset tuotteet loppuvat kaupasta liian nopeasti, kun taas toisten tuotteiden varastoinnin kiertoaika venyy hyvin pitkäksi. Lisäksi esimerkiksi sesonki- ja kampanjatuotteiden varastointimäärät tulee ennustaa tarkemmin ennakkoon, sillä tuotteiden on oltava varastossa ennen sesongin alkua eikä niitä saisi jäädä varastoon kampanjan päätyttyä.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli toimeksiantajan näkökulmasta todella hyödyllinen. Kilpailutuksen myötä yritys sai tämän hetkisiä sekä tulevaisuuden tarpeita ajatellen sopivat yhteistyökumppanit. Tämän lisäksi uuden varastointistrategian ansiosta yritys pystyy alentamaan kustannuksiaan, parantamaan toimitusketjua sekä hallinnoimaan varastoaan paremmin. Näiden tekijöiden avulla Viinilehti Oü:n kilpailukyky paranee, mikä mahdollista asiakaskunnan kasvattamisen.

## **6.2 Oma kehitys ja opinnäytetyön eteneminen**

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön teko oli itselleni todella opettava kokemus. Kuten aikaisemmin työssä mainittiin en ollut aikaisemmin tehnyt kilpailutusta yritykselle, eikä minulla ollut minkäänlaista käsitystä sen haasteista. Koska olin jo töissä toimeksiantajalla, kilpailutuksella oli myös paineita töiden puolesta, sillä se vaikutti suoraan yrityksen toimintaan. Opinnäytetyötä tehdessäni huomasin, kuinka suuri merkitys hyvällä suunnittelulla on näin isoa projektia tehdessä. Koska kilpailutuksen aikataulu oli todella tiukka en pystynyt suunnittelemaan aikataulua tarpeeksi realistisesti ja tästä johtuen jouduin kiirehtimään asioiden kanssa. Tästä huolimatta mielestäni itse kilpailutus onnistui hyvin ja sen avulla kehitetty uusi varastointisuunnitelma tulee auttamaan yritystä parantamaan sen kilpailukykyä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teon jälkeen voin sanoa, että minulla on huomattavasti parempi käsitys tulevaisuutta varten, miten suunnitella projekteja. Tämän lisäksi kokemukseni yritysten välisistä neuvottelutilanteista sekä sopimusten teosta kasvoivat. Opin myös, ettei

kaikkea kannataa yrittää tehdä itse, vaan kannattaa rohkeasti pyytää neuvoa ihmisiltä, joilla on aikaisempaa kokemusta ja parempi tietoperusta.

Itse opinnäytetyö eteni aluksi hyvää vauhtia aikapakotteista johtuen, sillä kilpailutusvaihe oli pakko saada toimeksiantajan puolesta valmiiksi. Kilpailutuksen teon ja sen tulosten saaminen eteni nopeasti, mutta työn kirjoittaminen oli itselleni hankalampi vaihe. Samanaikaisesti työssä käynti ja opinnäytetyön kirjoittaminen osoittautui huomattavasti odotettua hankalammaksi.

Kokonaisuutena olen tyytyväinen sekä työhön että siitä saatuihin tuloksiin. Tärkeintä itselleni oli, että työstä olisi niin itselleni kuin toimeksiantajalle hyötyä ja mielestäni tämä toteutui.

### **6.3 Tutkimusehdotukset**

Jatkoa ajatellen opinnäytetyön pohjalta mielenkiintoinen aihe voisi olla, kuinka paljon todellisuudessa toimitusaikojen lyheneminen vaikuttaa tilausten määrään tämänkaltaisessa erikoistuoteverkkokaupassa. Samanaikaisesti voisi tutkia myös, kuinka paljon uusien asiakkaiden määrä kasvaa, mikäli tilausajat lyhentyvät odotetulla tavalla. Verkkokaupassa oletetaan usein, että nopeus on kaikki kaikessa, mutta mikäli tuotteet ovat hieman kalliimpia ja niin sanottuja premium tuotteita, onko tilausajan merkitys yhtä suuri.

Toinen ehdotus mahdolliselle tutkimuskohteelle on asia, jonka huomasin käydyissä neuvottelutilanteissa. Neuvotteluiden aikana suomalaisten ja virolaisten yritysten neuvottelutavat erosivat toisistaan huomattavasti. Suomalaiset yritykset olivat antaneet hyvin tarkat tarjoukset tarjouspyyntövaiheessa ja neuvotteluissa hinnoista ei pystytty tinkimään periaatteessa mitään. Virolaiset yritykset olivat taas tarjouksessaan hinnoitelleet palvelunsa niin, että neuvottelutilaa hinnassa oli todella paljon. Kuten työssä kerroin palveluntarjoaja itse ehdotti alennettua hintaa ennen kuin ehdimme kertomaan omaa ehdotustamme. Olisikin mielenkiintoista tietää oliko kyseessä vain yksittäistapauksia vai onko todellisuudessa neuvottelutilanteissa yleisesti tällainen ero Suomen ja Viron välillä.

## 7 Lähteet

Iloranta K. ja Pajunen-Muhonen H. 2015. Hankintojen johtaminen 4 painos. Tietosanoma Oy. Helsinki

Lehikoinen ja Töyrylä 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Talentum Media Oy. Liettua

Per Monnberg. Verkkokaupan johtaja 2017-2018. Henkilöhaastattelu 2018.

Viinilehti Trading. 2018. Ajankohtaista. Luettavissa: <https://viinikellari.com/blogi/>

Viinilehti Trading. 2018. Mikä on viinikellari.com?. Luettavissa: <https://viinikellari.com/mika-on-viinikellari/>

Viini ja Ruoka 2019. Luettavissa: <https://viiniruoka.fi/>

## 8 Liitteet

ALPIEESTI						Kuukausilaskelma			Kuukausilaskelma		Kuukausilaskelma	
EXCISE WAREHOUSE SERVICES												
Viiniehtä Trading OÜ												
Operation			Price	Unit								
RECEPTION OF GOODS												
Palletized goods			2.2	Pallet		24.2		purku EUR 1 tuote/1 lot/lava 2,0e		24	varastointi 0,3 euroa per lava	432
Reception and placing to the storage place			0.9	Article (SKU)		117		manuaalien purku/case 0,15e		51.675		
Verification of compliance and registration of goods			12	Document		17.6		control of goods and registration into wh 28e		112		
DEVOLUTION OF GOODS												
Palletized goods			2.2	Pallet		59.4		Delivery of goods			keräys pulloittain 0,33 euroa litra	258.2
Picking of goods			0.45	Article (SKU)		525.6		loading EUR pal/pallet/2e		54	case 0,15 euroa per litra	885
T* or * A consignment formalisation			9	Document		36		assembly manual 0,15		175.2		
EUR or FIN size Pallet film wrapping			1.3	Pallet		35.1		Manual assembly			raportit	50
1/4 or 1/2 EUR size Pallet film wrapping			1	Pallet				documents A,T,e-AD 10e		60		
STORAGE												
Storage per bottle			0.003	Bottle/24h		594		change of ownership forming 32e				
Excise tax commission (Customs reports, tax collateral)												
			1.5	% excise tax				varastointi EUR lava max 4 SKU 0,28e		420		
			10	document		40						
				TOTAL		1448.9				896.875	TOTAL	1625.2

Liite 1. Alpieestin ja RRK:n tarjousvertailu ME Groupiin ennen neuvotteluja

ALPIEESTI						Kuukausilaskelma			Kuukausilaskelma		Kuukausilaskelma	
EXCISE WAREHOUSE SERVICES												
Viiniehtä Trading OÜ												
Operation			Price	Unit								
RECEPTION OF GOODS												
Palletized goods			2.2	Pallet		24.2		purku EUR 1 tuote/1 lot/lava 2,0e		24	varastointi 0,3 euroa per lava	432
Reception and placing to the storage place			0.9	Article (SKU)		117		manuaalien purku/case 0,15e		51.675		
Verification of compliance and registration of goods			12	Document		17.6		control of goods and registration into wh 28e		112		
DEVOLUTION OF GOODS												
Palletized goods			2.2	Pallet		59.4		Delivery of goods			keräys pulloittain 0,33 euroa litra	258.2
Picking of goods			0.3	Article (SKU)		350.4		loading EUR pal/pallet/2e		54	case 0,15 euroa per litra	885
T* or * A consignment formalisation			9	Document		36		assembly manual 0,15		175.2		
EUR or FIN size Pallet film wrapping			1.3	Pallet		35.1		Manual assembly			raportit	50
1/4 or 1/2 EUR size Pallet film wrapping			1	Pallet				documents A,T,e-AD 10e		60		
STORAGE												
Storage per bottle			0.002	Bottle/24h		396		change of ownership forming 32e				
Excise tax commission (Customs reports, tax collateral)												
			1.5	% excise tax				varastointi EUR lava max 4 SKU 0,28e		420		
			10	document		40						
				TOTAL		1075.7				896.875	TOTAL	1625.2

Liite 2. Alpieestin ja RRK:n tarjousvertailu ME Groupiin neuvotteluiden jälkeen