

Lisa 1 Tehniline kirjeldus

Riigihange: RMK puidumüügi ärianalüüs. Viitenumber: 30670

1. Hankelepingu ese

- 1.1. Riigimetsa Majandamise Keskus tellib RMK puidumüügi ärianalüüsi. Hanke eesmärk on läbi viia RMK puidumüügi süsteemi terviklik analüüs, hinnata selle vastavust RMK strateegilistele eesmärkidele ning töötada välja konkreetsed ja rakendatavad ettepanekud müügisüsteemi ja -korra uuendamiseks ja turu konkurentsitingimuste parandamiseks. Analüüsi tulemusel valmib tänase müügiprotsessi toimimise hinnang, uuendatud protsessimudel ning konkreetsed muudatussoovitused, mis toetavad Metsaseaduses, RMK põhimääruses ja omaniku ootustes toodud RMK puidumüügi eesmäärke. Sealhulgas eesmäärke tagada:
- 1.1.1. kestlik puidumüügitulu (pidev, katkestusteta puidumüügitulu);
 - 1.1.2. lisandväärtuse loomine Eesti majandusele (puidutööstuse areng ja rahvusvaheline konkurentsivõime);
 - 1.1.3. puidu müügitulu maksimeerimine üle kõikide sortimentide;
 - 1.1.4. läbipaistvad ja konkurentsi soodustavad müügitingimused;
 - 1.1.5. kliendiriski (ostjate kontrollpositsiooni riski) maandavad müügitingimused;
 - 1.1.6. konkurentsivõime teiste puidutarnijatega;

2. Töö taustainfo, kirjeldus ja eesmärk

- 2.1. Analüüs tugineb järgmistele kehtivatele dokumentidele ja regulatsioonidele:
- 2.1.1. Metsaseadus (hetkel kehtiv ning algatatud eelnõu);
<https://www.riigiteataja.ee/akt/119122024006?leiaKehtiv>
 - 2.1.2. Vabariigi Valitsuse määrus „Riigimetsa kasvava metsa raieõiguse ja metsamaterjali müügi kord”;
<https://www.riigiteataja.ee/akt/12774134?leiaKehtiv>
 - 2.1.3. RMK Puiduturustusstrateegia;
<https://rmk.ee/spetsialist/puidu-muuk/puidumuugi-pohimotted/rmk-puiduturustusstrateegia/>
 - 2.1.4. RMK juhend ja pakkumiste hindamise metoodika metsamaterjali müügiks kestvuslepingute alusel;
https://rmk.ee/wp-content/uploads/2025/03/rmk_juhend_metsamaterjali_muugiks_kestvuslepingute_alusel_2024.pdf
 - 2.1.5. Metsamaterjali müügilepingu tüüptingimused;
https://rmk.ee/wp-content/uploads/2024/11/RMK_kasvava_metsa_raieõiguse_myygi_tyyptingimused_2024.pdf
 - 2.1.6. RMK puidumüügi andmed 2015-2025; (esitatakse peale lepingu sõlmimist)
 - 2.1.7. RMK Arengukava eesmärgid;
<https://rmk.ee/meist/tahtsad-dokumendid/arengukavad/>
 - 2.1.8. Teostada võrdlus naaberriikide ja erasektori parimate praktikatega ning tavadega;

2.2. Vajadusel tuleb analüüsida muudest õigusaktidest tulenevaid nõudeid ettepanekute kasutuselevõtuks ning võimalikku õigusaktide muutmise vajadust ettepanekute kasutuselevõtuks. Muuhulgas, tuleb ettepanekute tegemisel arvestada asutuste tehnoloogilisi lahendusi ja arendusvõimekust, loomaks tehnoloogilisest võimekusest ja ülesehitusest kasutaja jaoks võimalikult mugava ja arusaadava süsteemi.

2.3. Analüüsi sisu ja tööülesanded

- 2.3.1. Viia läbi võrdlev analüüs erinevatest müügiviiside, müügiperioodidest, pakkujatest ja mõjust kohapealsele turustabiilsusele ning lisandväärtuse loomisele sortimentide põhisel.
- 2.3.2. Tuua välja puidutööstuse investeerimis- ja tegutsemiskindlust tagava müügiportsessi võtmenäitajad ning analüüsida tänast müügiportsessi näitajate suhtes.
- 2.3.3. Analüüsida kvalifitseerimistingimuste aja ja asjakohasust ning mõju konkurentsile
- 2.3.4. Analüüsida hindamiskriteeriumite aja ja asjakohasust, rakendatavust, arvutuste metoodikat ning mõju ettevõtete konkurentsikäitumisele ja RMK müügitulemustele;
- 2.3.5. Analüüsida TTK kujunemise põhimõtteid ja nende mõju turule sh erinevate kliendisegmentidele ning puidutööstuse investeerimis- ja tegutsemiskindlusele.

2.4. Töö tegevused ja oodatavad tulemused

- 2.4.1. Tuvastada müügikorralduse kitsaskohad ja riskid müügiviiside, müügitingimuste (kvalifitseerimistingimused, hindamiskriteeriumid, müügiperiood) tootegruppide ning sortimentide lõikes ja pakkuda välja lahendusettepanekud;
- 2.4.2. Esitada ettepanekuid erinevate müügiviiside müügimahtude kujundamiseks;
- 2.4.3. Esitada järeldused ja soovitusel, kuidas erinevad müügiviisid võiksid üksteist täiendada ja/või tasakaalustada
- 2.4.4. Esitada ettepanekud kvalifitseerimistingimuste rakendamiseks või muutmiseks (nt innovatsioonivõimekuse või kestlikkuse näitajad)
- 2.4.5. Esitada ettepanekud hindamiskriteeriumite rakendamiseks või muutmiseks
- 2.4.6. Esitada ettepanekud müügiriskide maandamiseks ning alternatiivsed võimalused stabiilsuse ja tarnekindluse tagamiseks
- 2.4.7. Esitada ettepanekud TTK metoodika kaasajastamiseks koos detailse kirjelduse (k.a andmed/valemid)
- 2.4.8. Kõik ettepanekud on koostatud detailsete kirjeldustega (k.a andmed/valemid), mis võimaldab analüüsi kommunikatsiooni/kaasamist/informeerimist klientidele
- 2.4.9. Täiendavalt välja toodud soovitusel, missugused lahendused (sh tehnoloogilised) või olemasolevate lahenduste täiendused on vajalikud tulevikulahenduste realiseerimiseks koos rakendusetappide ja muudatuste elluviimise soovitusetega;
- 2.4.10. Milliseid KPI'sid (minimaalselt 7) võiks kasutada turustuse müügikorralduse toimimise mõõtmiseks
- 2.4.11. Juhul kui eksisteerib vajadus tänase müügiportsessi oluliseks muutmiseks, tuua välja vastavad kaasajastamiskohad. Sealhulgas vähemalt:
 - 2.4.11.1. Pakkumiste ja müügihindade kokkulepete periood (perioodi kestvus, tarne ja hinnakokkuleppe tähtaegade vahe jms)
 - 2.4.11.2. Pikaajaliste kokkulepete põhitingimused
 - 2.4.11.3. Lühiajaliste müügipakkumiste põhitingimused

- 2.4.11.4. Muud ettepanekud koos rakendusetappide ja muudatuste elluviimise soovitusetega ning detailsete kirjeldustega (k.a andmed/valemid), mis võimaldab analüüsi kommunikatsiooni/kaasamist/informeerimist klientidele
- 2.4.12. Raport peab olema struktureeritud, visuaalselt illustreeritud (protsessiskeemid, võrdlustabelid, joonised) ja esitama selged järeldused ning soovitusel RMK otsustustasandile.

3. Töö teostamise metoodika

- 3.1. Töö teostaja peab kavandama ja kasutama järgmisi meetodeid:
 - 3.1.1. varasemate analüüside, kehtivate dokumentide, regulatsioonide analüüs;
 - 3.1.2. müügiandmete analüüs (müügiandmed, hinnad, kogused);
 - 3.1.3. intervjuud ja/või töötoad hankija töötajatega (minimaalselt üks kord nädalas) ja valdkonna ettevõtetega (toetamaks järeldusi), vähemalt 10 organisatsiooniga (sh kohapealsete ettevõtetega ja lähiriikide riigimetsa majandajatega LVM, Metsahallitus, Sveaskog)
 - 3.1.4. intervjuude baasilt tavade võrdlev analüüs (toetamaks järeldusi);
 - 3.1.5. Pakkaja poolset täiendavat analüüsimeetodit.

4. Töö tulemuste esitamine

- 4.1. Lõpparuanne on tellijale esitatud ja esitus tellijale läbiviidud hiljemalt 31.07.2026.
- 4.2. Lõpparuanne peab sisaldama:
 - 4.2.1. müügiotsuse analüüs koos ettepanekutega;
 - 4.2.2. kvalifitseerimistingimuste analüüs koos ettepanekutega;
 - 4.2.3. hindamiskriteeriumide analüüs koos ettepanekutega;
 - 4.2.4. TTK analüüs koos ettepanekutega;
 - 4.2.5. müügiviiside võrdlevanalüüs koos ettepanekutega;
 - 4.2.6. täiendatud müügiviiside protsessiskeemid;
 - 4.2.7. rakendusplaani koos soovitusetega ja kirjeldustega.
 - 4.2.8. Milliseid KPI'd (minimaalselt 7) võiks kasutada turustuse müügikorralduse toimimise mõõtmiseks
- 4.3. Väljundina esitatakse:
 - 4.3.1. Analüüs (Word, Excel, PBI või muu analüüsirakenduse dokument)
 - 4.3.2. Andmebaasid (Excel, SQL)
 - 4.3.3. Soovitused (Word, Excel)
 - 4.3.4. Intervjuud (Word, Excel)
 - 4.3.5. Protsessiskeemid (Visio, Drawio, Figma)
 - 4.3.6. Presentatsioonid (Powerpoint)
- 4.4. Pooltel on kokkuleppel õigus pakkumuses esitatud aja- ja tegevuskava täpsustada (sh vahearumade tulemi üleandmise aeg), eelkõige, kuid mitte ainult, kui see on vajalik selles esinevate vastuolude või puuduste kõrvaldamiseks. Poolte kokkuleppel on võimalik ka töö käigus vajadusel aja- ja tegevuskavas väiksemas mahu muudatusi teha.
- 4.5. Puidumüügi ärianalüüsi tulemus peab vastama järgmistele kvaliteedinõuetele:
 - 4.5.1. **Analüüsi sügavus ja seotus tellija strateegiliste eesmärkidega**- analüüs peab olema sisuline ja põhjalik ning selgelt näitama, kuidas käsitletavat teemat, järeldused ja ettepanekud toetavad tellija pikaajalisi eesmärke ja arengusuundi.
 - 4.5.2. **Metoodika selgus ja põhjendatus**-kasutatud andmeallikad, analüüsimeetodid ja hindamiskriteeriumid peavad olema selgelt kirjeldatud ning põhjendatud, et tagada töö usaldusväärsus.

- 4.5.3. **Praktiliste ja rakendatavate soovitude olemasolu** -analüüsi tulemusena peavad olema esitatud konkreetset, realistlikud ja elluviidavad soovitud, mis loovad tellijale selget väärtust.
- 4.5.4. **Läbipaistvus ja visuaalne esitus** – Töö peab olema loogiliselt struktureeritud ning toetatud selgete tabelite, skeemide, graafikute ja võrdlustega, mis muudavad tulemused arusaadavaks ja hõlpsasti tõlgendatavaks.
- 4.5.5. Töö teostamisel tagab töövõtja ülesannete tähtaegse ja kvaliteetse täitmise vastavalt hanke alusdokumentides ja hankelepingus sätestatud tingimustele. Töövõtja tagab töö teostamiseks ja selle tulemite saavutamiseks vajaliku projektimeeskonna koosseisu. Töövõtja ülesanne on töö teostamise ja selle tulemite kvaliteedi tagamiseks võimalike riskide maandamismeetmete planeerimine ja rakendamine.

5. Nõuded meeskonnale

- 5.1. Pakkujal peab olema võimekus komplekteerida ja esitada hankelepingu täitmiseks meeskond. Meeskonna liikmete esitamisega kinnitab pakkuja, et tal on olemas esitatud isikute kirjalik kinnitus tema isikuandmete töötlemiseks. Lisaks peab pakkuja poolt esitatavas dokumendis sisalduma meeskonnaliikme (digi)allkirjastatud vabas vormis kirjalik kinnitus selle kohta, et ta on andnud pakkujale nõusoleku enda nimetamiseks riigihankes vastutavaks isikuks ning hankelepingu sõlmimisel osaleb selle täitmisel.
- 5.2. Pakkujal peab olema võimekus komplekteerida hankelepingu täitmiseks pädev ja piisava kompetentsiga projektimeeskond. Meeskond peab katma järgmised kompetentsivaldkonnad:
- 5.2.1. äri- ja protsessianalüüs;
- 5.2.2. majandus- ja turuanalüüs;
- 5.2.3. andmeanalüüs ja andmete visualiseerimine;
- 5.2.4. regulatiivse raamistiku ja õiguslike piirangute analüüs.
- 5.3. Meeskond peab koosnema vähemalt kahest (2) liikmest. Pakkuja peab tagama, et kõik vajalikud kompetentsid on meeskonnas kaetud sõltumata rollide jaotusest. Üks meeskonnaliige võib täita mitut rolli, eeldusel et tal on vastavad teadmised ja kogemus.

5.4. Meeskonna koosseis ja rollid

5.4.1. Juhtiv ärianalüütik

Juhtiv ärianalüütik vastutab projekti tervikliku elluviimise, analüüsitegevuste juhtimise ning tulemuste kvaliteedi eest. Juhtiva ärianalüütiku peamised ülesanded;

- projekti analüüsitegevuste planeerimine ja juhtimine
- äriprotsesside ja müügikorralduse analüüs;
- andmete ja turuinformatsiooni tõlgendamine;
- sidusrühmade kaasamine (intervjuud, töötoad);
- järelduste ja soovitude koostamine;
- analüüsi tulemuste esitamine tellijale..

Nõuded:

- kõrgharidus (majanduse, ärimise, statistika, infotehnoloogia või sarnases valdkonnas);
- vähemalt 3-aastane töökogemus ärianalüüsi, strateegilise analüüsi või konsultatsiooniprojektide valdkonnas;

- kogemus äriprotsesside analüüsi ja modelleerimisega;
- kogemus andmete analüüsimisel ja tulemuste struktureeritud esitamisel.

5.4.2. Andmeanalüütik

Andmeanalüütiku ülesanne on töödelda ja analüüsida projekti käigus kasutatavaid andmeid ning toetada järelduste tegemist kvantitatiivse analüüsiga. Peamised ülesanded:

- andmete kogumine, puhastamine ja töötlemine;
- müügiandmete ja turuandmete analüüs;
- trendide ja seoste tuvastamine;
- analüüsi tulemuste visualiseerimine;
- vajadusel lihtsustatud prognooside ja stsenaariumite koostamine.

Nõuded:

- kõrgharidus või sellele vastav pädevus (statistika, matemaatika, ökonoomika, infotehnoloogia, andmeteadus või sarnane valdkond);
- vähemalt 2-aastane kogemus andmeanalüüsi valdkonnas;
- kogemus andmeanalüüsi ja visualiseerimise tööriistadega (nt Excel, SQL, BI-tööriistad vms).

5.5. Pakkuja peab esitama meeskonna tööjaotuse kirjelduse töö teostamise projektiplaanis ja ajakavas.

5.6. Eelnevalt nimetatud rollidele on pakkujal õigus meeskonda kaasata täiendavates rollides isikuid, tagades kõik vajalikud kompetentsid, kuid nende isikute töö eest vastutavad võtmerollides välja toodud isikud ja pakkuja.

5.6.1. Pakkuja peab tagama majandusanalüüsi kompetentsi, mis ei pea olema eraldiseisev roll. Peamised ülesanded: turutrendide ja makromajanduslike mõjude analüüs; hinnatasemete ja turukäitumise hindamine; erinevate müügistsenaariumite analüüs; sisendi andmine soovitude kujundamiseks. Kompetents võib olla kaetud juhtiva ärianalüütiku poolt või eraldi eksperdi poolt..

5.6.2. Lisaks peab pakkuja tagama õigusliku kompetentsi ulatuses, mis on vajalik regulatiivsete piirangute ja nõuete hindamiseks. Peamised ülesanded: asjakohaste õigusaktide ja regulatsioonide kaardistamine; õiguslike riskide tuvastamine; ettepanekute vastavuse hindamine kehtivale õigusele; vajadusel õiguslike muudatusettepanekute sisendi andmine. Õiguslik kompetents võib olla tagatud: meeskonnaliikme poolt või kaasatud eksperdi / alltöövõtja poolt.

5.6.3. Nende meeskonna liikmete osas nõutele vastavust ei kontrollita ja eraldi tasu ei maksta. Kõik kulud, hanke eesmärgi täitmiseks mh meeskonna kulu peavad sisalduma pakkumuse kogumaksumuses.

5.7. Kui Pakkujad esitavad ühispakkumuse, siis meeskonna kompetentsid peavad tulema pakkujate peale kokku.

5.8. Pakkumuses esitatud meeskonnaliikmete vahetamine või täiendavate liikmete lisamine pärast hankelepingu sõlmimist on lubatud ainult hankija eelneval kirjalikul nõusolekul ning tingimusel, et meeskonnaliige asendatakse vähemalt samaväärsete kompetentsidega liikmega. Tellijal on õigus keelduda täiendavate meeskonnaliikmete lisamisest.

5.9. Pakkuja esitab hankes nõutud meeskonnaliikmete vabas vormis CV-d. CV-s peab nähtuma kõikide hankija seatud nõuete täitmine, hankija kontrollib nõude täitmist esitatud andmete alusel. CV peab olema esitatud eesti keeles. Meeskonna vastavaks tunnistamise eelduseks on, et kõik CV esitatud nõuded ja kompetentsid on meeskonnaliikmete poolt kaetud. Kui tingimuses on nõutud (kõrg)haridus, peab see olema lõpetatud. Pakkujal tuleb märkida kõrghariduse omandamise periood.

5.10. Juhul, kui teavet varasema töökogemuse ja kogemuse kohta projektides ei ole CV-s üldse esitatud, lähtub hankija seisukohast, et pakkuja on vastava kogemuse kohta esitanud ammendavad andmed, st vastav kogemus spetsialistil puudub.

6. Töö üleandmise tingimused

6.1. Töövõtja kohustub esitama pärast töö valmimist hankijale lõpparuande koos kõigi töö teostamise aluseks olnud materjalidega (sh lähteandmed, analüüsiraamistikud, metoodikakirjeldused, kasutatud andmekogumid, vaheanalüüsid ja muud asjakohased dokumendid), mis võimaldavad hankijal hinnata töö lähtekohti, metoodikat, analüüsi käiku ning tehtud järelduste põhjendatust.

6.2. Lõpptulemuse kvaliteedinõuded. Valminud töö peab olema:

- 6.2.1. sisuliselt põhjendatud, kontrollitud ja viidatud;
- 6.2.2. struktureeritud ning visuaalselt toetatud (graafikud, joonised, skeemid);
- 6.2.3. rakendatavate soovitustega, mis on põhjendatud analüüsi tulemustega;
- 6.2.4. arusaadavalt esitatud nii RMK juhtkonnale kui ka spetsialistidele.