

## KOKKUVÕTE

Püsimaks konkurentsivõimelisena on ettevõtete jaoks üha olulisem tegutseda efektiivselt ja omada strateegilisi partnereid. Koostöös on võimalik parendada tarneahela kui terviku tulemuslikkust ja seeläbi ka ettevõtte sisemisi protsesse. Eolane Tallinn AS-i üks suurimaid kuluallikaid on ostetud materjalid, moodustades kogukuludest keskmiselt 77% aastas. See tähendab, et antud materjalide hankimisel ja vastavate varude juhtimisel on suurim potentsiaal tarnijaga koostööd tehes kulusäästude ja raiskamiste tuvastamiseks, et suurendada ühiselt nii ettevõtte kui ka partnerite kasumlikkust ja klienditeenindustaset.

Käesoleva magistritöö uurimisstrateegiaks oli juhtumiuuring ja uurimisobjektiks elektroonika tootmisteenus pakkuv ettevõtte Eolane Tallinn AS. Uurimisprobleem seisnes ebaefektiivses tarnijate kaasamises ettevõtte materjalivarude juhtimises. Magistritöö eesmärk oli optimeerida Eolane Tallinn AS-i materjalivarude omamise kogukulu, tehes tarnijatega strateegilist koostööd hankimisel ja materjalivarude juhtimisel. Lisaks eesmärgile püstitas autor teema mitmekülgseks avamiseks viis uurimisküsimust, millele töö käigus vastust otsiti.

Uurimisprobleemi lahendamiseks tuvastas autor asjakohase teooria läbitöötamise ja ettevõtte hetkeolukorra kaardistamise teel tarneahela koostöövormid, mida rakendades oli potentsiaali ettevõtte materjalivarude omamise kogukulu optimeerida. Nendeks tarneahela koostöövormideks osutusid järgnevad:

- strateegiline prognoosipõhine ostmine;
- tarnija juhitud varud (VMI);
- tarnija juhitud konsignatsiooniladu;
- tarnija puhvervarud.

Valimi moodustamiseks teostas autor kõigepealt eelselektiooni, et leida kõik aktiivsed laoartiklid perioodil 01.04.2017–31.03.2019. Seejärel viidi lõpliku valimi moodustamiseks läbi ABC analüüs, mille tulemusena leiti antud perioodi jooksul 80% materjalikäibest moodustanud 501 laoartiklit, mida töö edasises käigus analüüsiti. Autori hinnangul oli valim töö eesmärgist lähtuvalt usaldusväärne.

Kaardistades ettevõtte hankimise ja varude juhtimise olukorda ning intervjuuerides võtmeisikuid, jõudis autor järelduseni, et ettevõtte materjalivarude omamise kogukulu jaguneb kolmeks

peamiseks kululiigiks, milleks on materjalikulu, tellimiskulu ja säilituskulu. Materjalikulu hõlmas endas materjali ostuhinda, hankekulu ja transpordikulu. Tellimiskulu seisnes ostuspetsialistide ja raamatupidamise palgakuludest. Säilituskulu ettevõttes koosnes aga riskikulust, varude hoiukulust ning kapitalikulust. Omamise kogukulu arvutusteks loodi vastav matemaatiline mudel, mille abil arvutati kvartali põhine omamise kogukulu perioodil 01.04.2017-31.03.2019 kasutades ettevõtte tegelikku nõudlust antud ajavahemikus. Igat tarneahela koostöövormi käsitleti iseseisva stsenaariumina ja võrdluseks leiti ka ettevõtte tegelik materjalivarude omamise kogukulu antud perioodi kohta.

Stsenaariumite võrdlusanalüüsi käigus selgus, et optimaalseks tarneahela koostöövormiks osutus tarnija juhitud konsignatsioonilao lahendus, mis võimaldas optimeerida ettevõtte materjalivarude omamise kogukulu 5,6%. Kõik töö raames käsitletud koostöövormid andsid ettevõtte hetkeolukorraga võrreldes kuluefektiivsema tulemuse. Töö tulemuste valideerimiseks teostas autor multikriteeriumanalüüsi ja ekspertintervjuud. Mõlemal juhul kinnitati tulemuste valiidsus. Optimaalse koostöövormi rakendamiseks koostas autor ettevõttele rakenduskava.

Analüüsi tulemuste põhjal said vastuse kõik töös püstitatud uurimisküsimused. Magistritöö eesmärgist lähtuvalt osutusid statistiliselt oluliseks varude nomenklatuuriks ABC analüüsi teel leitud 501 laoartiklit. Tegelikust materjalivarude omamiskogukulust moodustas ligi 95% materjalikulu, 4% säilituskulu ja 1% tellimiskulu. Etteantud piirtingimustel andis optimaalse omamise kogukulu tulemuse tarnija juhitud konsignatsiooniladu, optimeerides seda 5,6%. Samuti oli antud koostöövorm kõige tundlikum nõudluse muutumise suhtes.

Vastavalt töö käigus ilmnenu analüüsi tulemustele ja järeldustele tegi autor ettevõttele viis ettepanekut, kuidas täiendavalt optimeerida materjalivarude omamise kogukulu:

- kategoriseerida materjalivarud ja rakendada kategooriatest lähtuvalt asjakohaseid varude juhtimise praktikad;
- luua materjalivarude omamise kogukulu raamistik, mis toetaks ettevõtte hankeprotsessi;
- analüüsida olemasolevaid minimaalseid tellimiskoguseid ja pakkekoguseid ning tulemuste põhjal teostada parendused;
- tuvastada strateegilised partnerid ja arendada neid partnerlussuhteid sihipäraselt, et saavutada tarneahelas kahepoolne tulemuslikkus;
- vastutuse jagamine kliendiga ning tihedam koostöö nõudluse juhtimisel ja prognoosimisel.

Kokkuvõtvalt võib väita, et magistritöö täitis oma eesmärgi ja lahendas uurimisprobleemi. Leiti, et tarnijatega strateegilist koostööd tehes on võimalik optimeerida ettevõtte materjalivarude omamise kogukulu. Samuti pakuti rakenduskava ja täiendavate ettepanekute näol lahendused uurimisprobleemi lahendamiseks. Käesolev magistritöö tulem on heaks sisendiks Eolane Tallinn AS-ile efektiivsemaks hanketegevuseks ja materjalivarude juhtimiseks.