

KOKKUVÕTE

Varude juhtimine ettevõttes määrab ära, missugused on varudega seotud kulud ning tulu. Kuigi iga ettevõtte varude juhtimine on oluline, saab esile tõsta ettevõtteid, kus varude juhtimine määrab ära ettevõtete tuleviku. Sellised võivad olla näitaks varuosadega tegelevad IT-ettevõtted, kus varuosade kättesaadavus on kriitilise tähtsusega ettevõtete operatiivtegevuste tegemisel ning varuosa puudumine võib viia seisakuteni (Driessen jt, 2015), mille tõttu ettevõtte võib planeeritud tulust ilma jääda.

Kuna tänapäeva kiirelt areneval turul areneb tehnoloogia iga päev ning arenguga kaasnevad ka uued varuosad, siis tekib küsimus, kuidas hoida varude taset optimaalsena. Varusid on vaja, et hoida kokkulepitud teenindustase ning varusid on vaja vähendada, et vähendada tegevuskulusid. Lisaks eelnevale on kogu selle süsteemi ühine eesmärk teenida tulu nüüd ja tulevikus (Goldratt, 1999). Kuigi eelnevad asjaolud tekitavad konflikte, on olemas teooria, mis ühendab nii tulu, varud kui ka tegevuskulud, mida nimetatakse piirangute teooriaks.

Antud magistr töö uurimisobjektiks oli aktsiaselts Fujitsu Denmark, kus tegeletakse varuosade müügi ja vahetusega. Uurimisprobleem oli ebamõistlikud kulutused ettevõtte varuosade varude juhtimisel, mis ei ole toonud ettevõttele soovitud tulu. Magistr töö eesmärk oli välja selgitada, kas piirangute teooria meetodite abil on võimalik ettevõtte omamise kogukulu vähendada ja luua rakenduskava soovitud optimumideni jõudmiseks.

Käesolevas töös kasutati kvalitatiivsetest meetoditest juhtumianalüüsi ja poolstruktureeritud ekspertintervjuusid ning kvantitatiivsetest meetoditest dispersioonanalüüsi. Lisaks kasutati piirangute teooria meetodeid, sh viie sammu protsess, mõtlemisprotsessid ja tegevuspõhine kuluarvestus. Töö käigus uuriti ettevõttes tehtavaid protsesse ning viimase aasta tellimisega seotud kulusid. Saamaks toetust protsesside kirjeldusele, viidi läbi kuus ekspertintervjuud, mille käigus selgusid ettevõtte probleemid.

Pärast ekspertintervjuude tegemist tuvastas autor probleemid ning jagas need seitsmesse valdkonda. Kõige rohkem probleeme esines juhtimisvaldkonnas, millest tulenesid ka järgmised probleemid protsesside, infosüsteemi, lao, tehnikute, tarnijate ning veo valdkonnas. Probleemide reastamiseks kasutas autor mõtlemisprotsesside esimest tööriista olevikupuud, mille käigus tuli analüüsida põhjus-tagajärg suhteid. Vastavalt olevikupuule ostus algpõhjuseks juhtimisvaldkonna

probleem juhtimisstrateegia ebapiisav kommunikatsioon. Seejärel kasutas autor tulevikupuud, eeltingimuste puud piirangute neutraliseerimiseks ning üleminekupuud, et jõuda olevikupuust tulevikupuuni. Lisaks tuvastas autor piirangud, mis takistasid kogukulu optimeerimist. Need on eksperdi, lao, veo ja tehniku veakulu. Kõige rohkem aitas kogukulu optimeerida eksperdi veakulu vähendamine 30 %. Seejärel kasutas autor piirangute teooria mõõtühikuid TDD ja IDD, mille eesmärk on hinnata ressursi kasutamise tõhusust ja efektiivsust. Autor võrdles neid näitajaid omavahel, võttes aluseks arvutused enne piirangute rakendamist ning pärast piirangute rakendamist. Näitajad vähenesid peaaegu kaks korda pärast eksperdi veakulu vähendamist 30 %.

Kuna antud ettevõttes oli probleemiks varudega seotud suured kulud, mis pole optimaalsed, siis vajab ülevaatus ka varude täiendamismeetod. Sobivaim varude täiendusmeetod aktsiaseltsile Fujitsu Denmark oleks varude pidev jälgimine, tellimispunkti ja kindlaks määratud varude koguse meetod, kuna see aitaks varuosade ebaühtlasest ja katkendlikust nõudlusest tulenevaid võimalike tarneauke vältida. Lisaks soovib autor kaaluda olemasoleva planeerimisfaili ühendamist tarnija omaga (VMI), et ennetada võimalikke tarneauke paremini. Samuti soovib autor ettevõtet tulevikus teha varuosade ABC/XYZ analüüs, et reageerida kliendi nõudlusele paremini.

Kõige viimasena hindas autor ettevõtte majandusnäitajaid tuginedes piirangute teoorias kasutusel olevatele majandusnäitajatele, milleks on puhaskasum, tootlikkus ja varude käibesagedus ühiku kohta. Puhaskasumi väärtus suurenes vastavalt arvutustele ligikaudu miljon eurot ja nii tootlikkus kui ka varude käibesagedus ligikaudu kaks korda ühiku kohta. Seetõttu mõjus piirangu vähendamine näitajatele positiivselt.

Soovitav optimimumideni jõudmiseks teeb autor vastavalt üleminekupuule järgnevad soovitused.

- kujundada ja edastada juhtimisstrateegia, mis oleks kooskõlas ettevõtte eesmärkidega;
- luua ja kaardistada kõik tehtavad protsessid;
- analüüsida põhjus-tagajärg suhteid nendes protsessides;
- teha ekspertidele koolitusi infosüsteemi paremaks käsitlemiseks;
- korraldada põhjalik väljaõpe ja vajadusel täiendkoolitus tehnikutele;
- koolitada nii eksperte kui ka tehnikuid varuosade paremaks tundmiseks;
- võtta kasutusele ettevõttele sobiv varude täiendusmeetod.

Kokkuvõttes saab öelda, et piirangute teooria rakendamine oli edukas ning sobis antud uurimisobjektile, välja arvatud viie sammu protsess, mille käigus ei õnnestunud piirangut

olemasolevate vahendite parendada, kuna juhtimisstrateegia puudumine on mitte-füüsiline piirang. Kõik püstitatud uurimisküsimused said samuti vastuse. Autor soovib ka teistel IT-ettevõtetel, kes tegelevad varuosadega, kasutada piirangute teooria meetodeid tuvastamiseks ettevõtte probleeme. Eriti efektiivselt aitab probleeme tuvastada olevikupuu, millel on märgitud erinevate probleemide põhjus-tagajärg suhted. Põhjus-tagajärg suhted annavad võimaluse analüüsida, millest on probleemid alguse saanud ning millises järjekorras probleemidest vabaneda tuleb. Kuna Goldratt keskendub oma õpetustes pideva arengu protsessile, siis tuleks pärast probleemide tuvastamist ja lahendamist protsesse regulaarselt uurida.