

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Mariliis Pähkel

**TARNIJA VALIKU KRITEERIUMID, PROTSCESS JA
HINDAMINE SCANDAGRA EESTI AS-IS**

Magistritöö

Õppekava: Juhtimine ja turundus, peeriala: ettevõtte ja ekspordi juhtimine

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD

Tallinn 2018

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 11 678 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Mariliis Pähkel

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 163197TATM

Üliõpilase e-posti aadress: mariliispahkel@gmail.com

Juhendaja: Tarvo Niine, PhD:

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. TARNIJATE VALIK JA HINDAMINE.....	7
1.1. Tarnija valiku kriteeriumid	8
1.2. Tarnija valiku protsess	14
1.3. Olemasoleva tarnija hindamine.....	18
2. UURINGU METOODIKA.....	23
2.1. Valimi moodustamine ja uuringu meetod.....	23
2.2. Scandagra Eesti AS-i tutvustus.....	25
3. TULEMUSED, VÕRDLUS, ANALÜÜS.....	27
3.1. Tarnija valiku ja hindamise kriteeriumid.....	27
3.2. Tarnija valiku protsess	30
3.3. Tarnijate hindamine	34
3.4. Järeldused ja ettepanekud	36
KOKKUVÕTE	40
SUMMARY	43
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	46
LISAD	50
Lisa 1. Intervjuu küsimused.....	50
Lisa 2. Küsimustiku küsimused.....	52
Lisa 3. Tarnija valiku kriteeriumite olulisus.....	54
Lisa 4. Tarnija valikust saadava kasu olulisus.....	55
Lisa 5. Cross-case tabel	56

LÜHIKOKKUVÕTE

Põllumajandussektor on oma olemuselt võrdlemisi muutlik ja ebastabiilne, mis mõjutab valdkonnas tegutsevaid ettevõtteid suurel määral. Autori eesmärgiks on tuvastada, milliseid kriteeriumeid peab Scandagra Eesti AS tarnijate puhul oluliseks ning millised on enamlevinud praktikad tarnijate valikul ja hindamisel. Uurimisprobleemiks on puuduv käsitlus sellest, kuidas põllumajandussektoris tegutsev ettevõtte läheneb tarnija valimisele ja hindamisele. Eesmärgi täitmiseks viib autor läbi intervjuud Scandagra Eesti AS-i nelja töötajaga ning saadab neile ka kriteeriumite hindamiseks küsimustiku. Kuna konkurents turul on tihe, siis on tarnijate valik muutunud ettevõtete jaoks järjest olulisemaks, et konkurentsivõimeline olla. Kuna võimalikke tarnija valiku kriteeriumeid on palju, siis on tarnija valiku näol tegu keerulise otsusega, millele ei tohiks kergekäeliselt läheneda. Kui tarnija on valitud, siis on oluline ka tarnijat hinnata, et konkurentisis püsida.

Uurimuse käigus selgus, et ettevõttel täpseid tarnija valiku ja hindamise protsesse paigas ei ole. See tuleneb asjaolust, et iga osakonna jaoks on olulised erinevad kriteeriumid ning mõnes osakonnas mõjutavad tarnija valikut teatud kitsendused, mistõttu pole võimalik koostada ühtset protseduuri üle terve ettevõtte. Kolm osakonda neljast hindavad oma tarnijaid kord aastas, kuid seda ei tehta konkreetsete kriteeriumite põhjal, mistõttu on tarnija hindamine võrdlemisi subjektiivne. Samuti pole osakonnad enda jaoks läbi mõelnud, mis kriteeriumid on nende jaoks kõige olulisemad. Töö autor soovib ettevõttel välja töötada tarnija valiku ja hindamise protsessid igale osakonnale eraldi, mis tagab piisava paindlikkuse ja piiravate teguritega arvestamise. Lisaks soovib autor paika panna, mis kriteeriumid on tootegruppide lõikes kõige olulisemad ning seda nii tarnija valiku kui ka hindamise osas.

Võtmesõnad: Põllumajandus, tarnija valik, tarnija valiku kriteeriumid, tarnija hindamine.

SISSEJUHATUS

Tarneahel on keeruline võrgustik, mis koosneb nii tellimuse töötlemisest, ostmisest, laoseisu kontrollimisest, tootmisest ja turustamisest. Tarneahel ühendab nii kliente, tootjaid kui ka tarnijaid ning terve protsess algab tooraine kogumisega ning lõppeb, kui tarbija toodet tarbib. Kuigi allhanked on järjest populaarsemaks läinud ning tarnijad on ettevõtete jaoks järjest olulisemad, siis ei saa seda teha valimatult, kuna see võib kahjustada nii ettevõtte mainet kui ka kliendi usaldust. Seetõttu on heade tarnijate olemasolu paljude ettevõtete jaoks konkurentsieelis, mistõttu tarnijate valimisest ning ostuotsusest on saanud üks kõige olulisemaid strateegilisi otsuseid, mida ei ole lihtne teha. Tarnija valimiseks on ettevõttel vaja paika panna enda jaoks olulised kriteeriumid ning hinnata neid vastavalt enda nõudmistele. Mida suurema osa oma müügitulust kulutab ettevõtte toorainele, seda tähtsam on tarnija valimise otsus, et konkurentsipüsida. (Ting, Cho 2008; Yang, Zhang 2017)

Traditsiooniliselt on ostmine olnud ettevõtetes madala profiiliga funktsioon, kus inimesed tegelesid eelkõige tellimuste ja arvete sobitamisega, tarnijate päringutele vastamisega ning dokumentide hoidmisega. Kuna ei nähtud selle olulisust, siis ei kaasatud seda tihtipeale ka ettevõtte strateegiasse. Kuigi see on endiselt nii paljudes organisatsioonides, siis see on järjest muutumas ning ettevõtted on selle olulisusest aru saamas. Seetõttu on ettevõtted hakanud oma tegevusi vastavalt muutma ning pöörama suuremat tähelepanu ostuprotsessile. (Barrat 2004:7) Nüüd, mil tarnija valik on üks kõige olulisemaid otsuseid, mida ostja teeb, siis on see ka üks kõige keerulisemaid ja kriitilisemaid otsuseid (Sarkis, Talluri 2006).

Ounnar ja Pujo (2005) on toonud siiski välja, et ettevõtted peaksid pigem koos töötama ühise eesmärgi nimel kui omavahel konkureerima, et logistilist võrgustikku optimeerida. See aga nõuaks suurt suhtumise ja filosoofia muutumist.

Kuna tarnijate valik on ettevõtete jaoks järjest olulisem, siis otsustas töö autor just sellele teemale endale huvipakkavas valdkonnas keskenduda. Autor ei leidnud ühtegi tööd, mis annaks ülevaate, kuidas ettevõtte, mis on tegev põllumajandussektoris oma tarnijaid valib ja hindab.

Seetõttu otsustas töö autor uurida, kuidas Scandagra Eesti AS, mis on Eesti põllumajandussektoris suuruselt teine ettevõtte, valib ja hindab oma tarnijaid ning mis kriteeriumite põhjal seda tehakse (Scandagra Eesti ... 2016).

Töö autori eesmärgiks on tuvastada, milliseid kriteeriumeid peab Scandagra Eesti AS tarnijate puhul oluliseks ning millised on enamlevinud praktikad tarnijate valikul antud ettevõttes. Lisaks anda ka ettevõttele soovitusi, kuidas on võimalik oma protsesse täiendada. Käesolev magistritöö aitab ettevõttel analüüsida oma tegevusi tarnija valikul ning hindamisel. Lisaks on käesolev töö abiks alustavatele ettevõtetele, kes soovivad leida tarnijat või hakata tarnima antud sektoris. Magistritöö uurimisprobleemiks on puuduv käsitlus sellest, kuidas ja mis kriteeriumitel valib Eesti põllumajandusettevõtte endale tarnijaid ning kuidas juba olemasolevaid tarnijaid hinnatakse.

Uurimisprobleemile lahenduse leidmiseks püstitas töö autor neli uurimisküsimust:

1. Millised on Scandagra Eesti AS-i praktikad tarnijate valimisel?
2. Mis kriteeriumid on tarnijate puhul Scandagra Eesti AS-i jaoks olulised?
3. Kas ja kuidas hinnatakse olemasolevaid tarnijaid Scandagra Eesti AS-is?
4. Mis kriteeriumid peavad olema täidetud, et Scandagra Eesti AS kaaluks strateegilise tarnija väljavahetamist?

Töö autor kasutab uuringu läbiviimiseks kvalitatiivset meetodit ning viib läbi neli poolstruktureeritud intervjuud Scandagra Eesti AS-i töötajatega, kes oma töös tegelevad väga tihedalt tarnijatega ja nendelt ostmisega. Kriteeriumite hindamiseks saatis töö autor intervjuueeritavatele elektroonilise küsimustiku, kus nad pidid erinevaid kriteeriumeid viie palli skaalal hindama. Töö esimeses peatükis antakse ülevaade teoreetilistest lähenemistest, mis puudutavad tarnija valiku kriteeriumeid ja protsessi ning ka olemasoleva tarnija hindamist. Töö teises osas saab ülevaate Scandagra Eesti AS-ist ning ka ülevaate meetodi kirjeldusest. Kolmandas peatükis on kokku võetud intervjuudest saadud info ning järeldused ja ettepanekud.

Töö autor soovib tänada oma juhendajat Tarvo Niinet juhendamise eest. Lisaks tänab töö autor ka Scandagra Eesti AS-i töötajaid uuringus osalemise ja koostöö eest ning ettevõtet loa eest sellel teemal nende ettevõttes magistritööd kirjutada. Viimasena tänab töö autor oma perekonda ja sõpru toetuse eest.

1. TARNIJATE VALIK JA HINDAMINE

Tarneahelad on aja jooksul muutunud järjest keerulisemaks, konkurents järjest tihedamaks ning seetõttu on eriti oluliseks muutunud tarneahela planeerimine ning tarnijate valimine. Ettevõtted ei huvitu enam ainult toorainest ning toodetest, mida tarnija pakub, vaid samuti nende IT-süsteemidest, teenustest ja muudest toetavatest tegevustest. (Monczka *et al.* 2009, 39)

Nii kliendid kui ka tarnijad on ettevõttele olulised, mistõttu on ettevõtte eesmärgiks nii rahulolevad kliendid kui ka rahulolevad tarnijad. Ettevõtted näevad vaeva, et ka tarnijad oleksid rahul, kuna tarnijate tegevus on otseselt seotud kliendirahuloluga. Mida rohkem on ettevõtte sõltuv oma tarnijast, seda olulisem on tarnija heaolu, kuna tarnija võimekusest sõltub väärtus, mida pakutakse tarbijale. Seetõttu on tarnija rahulolu jaoks oluline, et nende vahel oleks stabiilne ärisuhe, mis on usaldav, avatud ning mõlema poolt ühiselt mõistetav. (Gordon 2008, 23)

Tarnija ja ostva ettevõtte vahelist suhet on võimalik seletada kasutades agenditeooriat. Printsipaaliks on ostev ettevõtte ning agendiks on tarnija, kes suhtlevad omavahel, et saavutada teatud väljundid. Agendisuhte probleemid tekivad sellest kui agendi ja printsipaali eesmärgid lähevad lahku ning printsipaalil on keeruline või kallis kontrollida, mida agent tegelikult teeb. Agenditeooriaga kaasnevad aga ka erinevad probleemid. Tarneahelas osalevad ettevõtted soovivad eelkõige maksimeerida enda ettevõtte kasumit ning ei keskenduta terve tarneahela kasumi maksimeerimisele. Lisaks puudub ettevõtetel täielik informatsioon oma tarnijate ja klientide kohta, mis võib tugevalt mõjutada otsuste tegemist. Selliseks informatsiooniks võivad olla nii laoseis kui ka tarnija omahind ja kulud. (Ndubisi *et al.* 2005)

Agenditeoorias on agent eelkõige riski vältiv ning printsipaal on riski suhtes neutraalsem. Põhjuseks on see, et printsipaalil on tavaliselt võimalik valida mitme agendi vahel. Nagu enne mainitud, siis enamik ettevõtteid keskenduvad eelkõige enda kasumile, mõtlemata terve tarneahela kasule. Sellest lähtuvalt on osapoolte vahel eesmärgi konflikt, kuna üks pool soovib oma toodet võimalikult kallilt maha müüa, et oma kasumit suurendada. Teine pool soovib seda toodet aga võimalikult odavalt sisse osta, et kulusid madalamal hoida ja oma kasumit niipidi suurendada. Mida suurema osa moodustab sisse ostetud toote hind müüdava toote omahinnast,

seda suurem see konflikt on ning seda olulisem on tarnija valik. Agenditeoorias on olulisel kohal ka informatsiooni asümmeetria, kus ettevõttel puudub piisavalt täpne info oma tarnija võimekuse kohta. Informatsiooni puudumine ja selle hankimine muudab aga omakorda agendikulud suuremaks. Eriti juhtub seda situatsioonides, kus on tegu uue tarnijaga, mis muudab tarnija valiku veelgi olulisemaks protsessiks. Ostev ettevõtte peab otsustama, millistel tingimustel ja kriteeriumitel otsustatakse mingi konkreetse tarnijaga koostööd teha. (Antson 2017)

1.1. Tarnija valiku kriteeriumid

Ostuosakonna üks olulisemaid ülesandeid, mida teha, on hinnata ja valida tarnijaid. Seda otsust tihtipeale mõjutavad nii huvigrupid, tarnijad, töötajad kui ka kliendid (Scott *et al.* 2015). Selleks, et ettevõttel oleks lihtsam otsustada, milliste ettevõtetega koostööd teha ning millistega mitte, on soovituslik panna paika kriteeriumid, millest lähtuda. Kriteeriumid sõltuvad nii valdkonnast, kus tegutsetakse kui ka positsioonist turul. (Bayley *et al.* 2005, 179)

Kui algselt pöörati tähelepanu eelkõige kvantitatiivsetele kriteeriumitele, siis pärast 1990. aastat hakati pöörama rohkem tähelepanu ka kvalitatiivsetele kriteeriumitele, mida hakati rohkem väärtustama (Kar, Pani 2014). Bayley *et al.* (2005, 179) on välja toonud järgmised soovituslikud kriteeriumid: õigeaegne tarne, ühtlase kvaliteedi pakkumine, hea hind, stabiilne taust, hea järeleteenindus, paindlikkus, usaldusväärsus, pakub tehnilist tuge ning hoiab ostjat kursis.

Reaalsus on see, et enam ei konkureeri mitte ainult konkreetset ettevõtet vaid terved tarneahelad ning tarnijast saab väline huvigrupp, kes on huvitatud ettevõtte eesmärkidest ning tegevusest (Nair *et al.* 2015). Ka ettevõtte vaatepunktist konkureerivad nad teiste tarneahelatega, kuna on vaja kindlustada endale sobivad tarnijad ning tarded. Nii mõnigi tarneahela lüli võib osaleda ka teistes tarneahelates, kes kõik vajavad tähelepanu ning võivad tekkida konfliktid. Seetõttu seda olulisem on õige tarnija valik ning järjest tihenev konkurents tõestab seda. Aja jooksul on olnud erinevaid faktoreid, mille järgi valitakse endale sobiv tarnija. Nii hind, tarnekindlus, valdkonna maine, ettevõtte suurus, geograafiline asukoht, kvaliteet, keskkonnanõuetele vastavus, maht, teenindus, tellimuse etteteatamisaeg, pakend, transport kui ka tootearendus on mänginud ostmises suuremat või väiksemat rolli. Nende kriteeriumite rakendamine sõltub tootest või teenusest, mida ettevõtte pakub ning samuti ka turust, kellele seda pakutakse. (Sevкли *et al.* 2007)

Paindlikkuse võib defineerida kui ettevõtte võimet kohanduda välistele muutustele, säilitades samal ajal rahuldava teostuse. (Yadav, Sharma 2016) Näiteks ettevõtted, kes keskenduvad eelkõige tootele ja lansseerimise paindlikkusele valivad tarnijad pigem tarnija tehnoloogia põhjal kui kvaliteedi, hinna ja tarnekvaliteedi põhjal. Laiem tootevalik ning kiire tarne on hädavajalikud, kuna konkurents turul on tihe. Vaid need ettevõtted, kes on tehnoloogiliselt väga arenenud saavad kasutada oma konkurentsieelist ning tulevad turule paljude erinevate toodetega, mis on mõeldud erinevatele segmentidele ja seda jõutakse teha enne kui mõni konkurent neist ette jõuab. Samas kui ettevõtte fookus on mahu paindlikkusel, siis ettevõtte keskendub tarnijat valides eelkõige kvaliteedile kui tehnoloogiale, hinnale või tarnekvaliteedile. Seetõttu on oluline ettevõttel mõista ja olla teadlik, kas ja kui paindlik ta olla soovib ning millisele paindlikkusele keskenduda. (Ndubisi *et al.* 2005)

Samas on jõutud järeldusele, et kriteeriumite vahel võivad tekkida ebakõlad. Tarnija, kes pakub kõige madalamat hinda, ei pruugi kaupa õigeaegselt tarnida või ei ole kõige madalamat hinda pakkuval tarnijal toote kvaliteet kõige parem. (Wind, Robinson 1968 viidatud Yadav, Sharma 2009) Kui ettevõttele piisab ühest tarnijast (inglise keeles *single sourcing*), siis on eeldus, et tarnija suudab rahuldada kõik ostjapoolsed kriteeriumid, mis puudutavad nõudlust, kvaliteeti ja tarnet. Sellisel juhul peab ostja tegema otsuse, kes võimalikest tarnijatest on kõige parem. (Ting, Cho 2008) Aeg-ajalt on vaja sama toodet tellida ka mitmelt tarnijalt, mis juhtub näiteks siis, kui ettevõtte nõudlus on suurem kui üks tarnija suudab pakkuda (Scott *et al.* 2015). Kui see juhtub, siis mitmelt ettevõttelt tarnides (inglise keeles *multiple sourcing*) on eeldus, et tarnija võimekusel on piirid ning tal on mõne kriteeriumi puhul puudujääke. Seetõttu peab ettevõtte tarnima osad tooted ühelt tarnijalt ning teised tooted teiselt tarnijalt, et kompenseerida ühe või teise tarnija puudujääke mingis kriteeriumis (Ting, Cho 2008).

Aeg-ajalt mõjutab tarnija valikut otsustajate isiklik eelistus, mis teeb tarnija valiku keerulisemaks, kuna otsustajatel võivad olla erinevad eelistused. Lisaks on tarneahelat planeerides olulised pikaajalised suhted, mistõttu on tarnija valiku analüüs üks olulisemaid protsesse ettevõttes. Ettevõtete eesmärgiks on luua tugevaid suhteid, kus oluliseks märksõnaks on koostöö, kuna läbi selle on neil võimalik saada või säilitada konkurentsieelis ning kindlustada konkurentsivõime kiiresti muutuval turul. Ettevõtted, kes suhtlevad oma tarnijatega on valmis investeerima raha ja aega, et need suhted püsima jääksid. On leitud seosed tootmise paindlikkuse

ning suhete vahel tarnijatega. Mida parem suhe ettevõttel oma tarnijaga on, seda paindlikum on tarnija valmis olema. (Araújo *et al.* 2015)

Tarnija valiku teeb tihtipeale ka keerulisemaks see, kui iga tellimuse kvaliteet või aeg on kõikuv. Eriti keeruline on see juhul, kui lõpptoote kvaliteedi kriteeriumeid ei ole täpselt või piisavalt selgelt defineeritud ning üks pooltest saab kasu või kahju kui mingi kriteerium ületab mingi konkreetse näitaja. Kui on näiteks paika pandud, et mingi konkreetne näitaja ei tohi olla suurem kui 2% testitud partiides, siis võib mõju hakata avaldama segamise probleem (inglise keeles *mixing problem*) – keskmiselt on näitaja lubatud piires, kuid testides üksikuid kohti võib see näitaja olla suurem või väiksem soovitud. See on eriti probleemiks põllumajanduses, ümbertöötlemistehastes, joogi ja söögi tarneahelates. (Scott *et al.* 2015)

Sevкли *et al.* (2007) jaotasid kriteeriumid kuute peamisesse valdkonda: tulemuslikkuse hindamine, inimressurss, kvaliteedisüsteem, tootmine, äri ning infotehnoloogia. Iga valdkonna all on alamkriteeriumid, mis võivad ostja otsust tarnija valimisel mõjutada. Tulemuslikkuse hindamise kriteerium sisaldab endas tarne kvaliteeti. See tähendab tarnija võimekust täita tarnimise kvaliteedinõudeid nagu näiteks toote usaldusväärsus, vastupidavus, väljanägemine ning omadused. Teiseks alamkriteeriumiks oli tarne, mis tähendab õigeaegset tarnet õiges koguses ning vastavust pakkimise nõudmistele. Kolmandaks alamkriteeriumiks on kuluanalüüs.

Inimressursi valdkonnas on tarnija valikul olulisteks kriteeriumiteks välja toodud töötajate arv, kuna see annab ülevaate ettevõtte suurusest. Teisteks alamkriteeriumiteks selles valdkonnas on organisatsiooni struktuur, tehnilise personali arv ning koolitus. Tehnilise personali arvust on võimalik järeldada ettevõtte tehnilist võimekust ning see on eriti oluline nendele ettevõtetetele, kellel on rohkem tehnilisi valdkondi. Kvaliteedisüsteemi alamkriteeriumiteks on juhtkonna pühendumus, kontrollifunktsioon, kvaliteedi planeerimine ning kvaliteedi kindlustamine. Juhtkonna pühendumus annab potentsiaalsele ostjale kindlustunde, et kvaliteet on ettevõttes olulisel kohal ning et juhtkond julgustab töötajaid kvaliteeti panustama. Kontrollifunktsioon on mõeldud selleks, et kindlustada ostjale, et tarnija on toote kohale viinud. See funktsioon võib endas sisaldada nii mõõtmist, toote testimist kui ka kaalumist. Eesmärgiks on avastada protsesse, mis ei vasta nõudmistele. Kvaliteedi kindlustamise grupp peaks aitama disainida, sisse viia ja monitoorida kvaliteedi parandamise programmi. (Sevкли *et al.* 2007)

Tootmise osas on oluline tootmisvõimekus, mis näitab mitu ühikut on ettevõtte võimeline teatud ajavahemikul tootma. Teiseks alamkriteeriumiks on välja toodud hooldustööd. Silmas on peetud nii ennetavaid hooldustöid, mille eesmärgiks on teha rutiinseid kontolle, et avastada potentsiaalseid murekohti ning need eemaldada. Samas on olulised ka kiired remonttööd, kui tehnika peaks katki minema. Kolmandaks kriteeriumiks on tarneaeg, mis annab ülevaate nii laovarude juhtimisest, laoseisust kui ka planeerimisest. Neljandana on välja toodud transport, laondus ning pakendamine, mille puhul on olulisel kohal efektiivsus. Viidendaks kriteeriumiks on kaasaegsed seadmed ja töövõtted ning kuueandaks on tootearendus. Tootearendus hõlmab endas turu-uuringut, toote ja turu testimist ning arendamist ja ärianalüüsi. Ärikriteeriumitest on välja toodud ettevõtte maine, geograafiline asukoht, hind, patendid ning tehniline võimekus. Tehniline võimekus hõlmab endas ka projektijuhtimise oskust ning juhtimiskontseptsiooni väärtustamist. Infotehnoloogia osast on välja toodud elektrooniline andmevahetus ning interneti kasutus. (Sevкли *et al.* 2007)

Kui Sevкли *et al.* (2007) jagas kriteeriumid kuute peamisesse valdkonda, siis Yadav ja Sharma (2016) hindasid kuute kriteeriumit ning leidsid nendele kriteeriumitele ka alamkriteeriumid. Peamisteks kriteeriumiteks loeti kvaliteeti, hinda, tarnet, teenindust, pikaajalisi suhteid ning paindlikkust. Kvaliteet on lähedalt seotud lõpptootega, kuna hea kvaliteediga toode peab vastama kliendi miinimumnõuetele. Kliendid ei ole huvitatud madala kvaliteediga või defektiga tootest, mistõttu on kliendirahulolu otseselt seotud kvaliteediga. Seetõttu on kvaliteedi kriteeriumiteks näiteks miinimumnõuetele vastamine, usaldusväärsus ja defektide osakaal. Kuna konkurents on suur, siis on iga ostujuht huvitatud sellest, milliste kuludega on võimalik tooteid osta. Toote hind ei ole seejuures ainus asi, mida arvestama peaks. Olulised on ka logistikakulud ning allahindlused, mida tarnija teeb. Seetõttu on kulude alamkriteeriumiteks välja toodud madal hind, allahindlused ja logistikakulud.

Samuti on võimalik tarnijaid hinnata tarnete järgi. Iga klient soovib saada tooteid õigeaegselt ning õigesti pakendatult. Õige pakendamine on hädavajalik, et kaitsta tooteid kahjustumise eest. Tarne alamkriteeriumiteks on seetõttu toodud õigeaegne tarne, õige pakendamine ning tellimuse teostusaeg. Oluline on ka müügi järgne teenindus, kuna see annab konkurentsieelise ning aitab kaasa kasumi teenimisele. Müügi järgne teenindus suurendab klientide rahulolu ning mõjutab kliendi ostukavatsust. Seetõttu on teeninduse alamkriteeriumiteks näiteks tehniline tugi, informatsiooni jagamine ja ka garantii. Hea ja pikaajaline suhe tarnijaga motiveerib mõlemat

osapoolt ning aitab kaasa majanduse arengule. Hea ja pikaajalise suhte alamkriteeriumiteks loeti ausust, mainet, usaldusväärust ning kommunikatsiooni lihtsust. (Yadav, Sharma 2016)

Paindlikkusi on ettevõttes erinevaid, mis võivad ostjat huvitada. Koguse paindlikkus on ettevõtte võime vastata nõudluse muutumisele ja tarne paindlikkus on ettevõtte võime reageerida ja tarnida kiiresti. Lisaks on paindlikkuse all veel välja toodud lühike uue toote väljatöötamise aeg ning võime muuta toodetavaid tooteid. Seetõttu on paindlikkuse alamkriteeriumiteks toodud lühike tellimisaeg, lühike uue toote arendamise aeg, konflikti lahendamine ning toodetava toote kiire muutmine. (Yadav, Sharma 2016)

Bruno *et al.* (2012) on oma artiklis välja toonud, et AnsaldoBreda jaoks on kõige olulisemateks kriteeriumiteks protsessi ja toote kvaliteet, teeninduse tase, juhtimine ja innovatsioon ning ettevõtte finantspositsioon, mille all on silmas peetud nii likviidsust kui ka kasumit. Teeninduse taseme alla loeti näiteks õigeaegset tarnet ning teiste lepingutingimuste austamist. Juhtimise ning innovatsiooni all peeti silmas näiteks tarnija investeerimist teadus- ja arendustegevusse, inimressursi juhtimist ning võimekust juhtida kliendisuheteid. Komitees, kes olulisi kriteeriumeid välja valis, oli iga valdkonna juht eri meelt, milline kriteeriumitest on kõige olulisem, mis näitab kui subjektiivsed võivad hinnangud teatud kriteeriumitele olla.

Üks varasem uuring, mis tehti USA ning Suurbritannia põhjal leidis, et kõige olulisem kriteerium on tööstuskaupade puhul kvaliteet ning seejärel hind. Kolmanda kriteeriumina toodi välja usaldusväärne ja kiire tarne. Samas toodi oluliste teguritena välja veel ka müügijärgne teenindus, krediidi tingimused ning tehingukiirus. Tulemused USA-s kui ka Suurbritannias olid sarnased ning sealt suuri erinevusi välja ei tulnud. (Shiplely 1984)

Kuigi traditsiooniliselt on tarnija valikul vaadatud eelkõige kriteeriumeid nagu kulu, kvaliteet ning transpordi tingimused, siis tänapäeva turg on muutunud ja üheks oluliseks kriteeriumiks on sellega seoses saanud ka jätkusuutlikus (Luthra *et al.* 2017). Selle põhjuseks on nii seadusandlus kui ka tarbija teadlikkuse kasv (Bali *et al.* 2013). Et suurendada oma turuosa ning olla jätkusuutlikum, vajavad ettevõtted tarnijaid, kes on jätkusuutlikud ning rakendavad rohelist strateegiat üle terve tarneahela (Yu, Hou 2016). Seetõttu otsivad ettevõtted võimalusi teha jätkusuutlikumaid otsuseid, mis hõlmab endas ka jätkusuutlikumat tarneahelat – loodussõbralik tootmine, disain, pakendamine, turustamine ning transport. Samas see ei ole nii lihtne, kuna jätkusuutlikku tarnijat valides on protsessis sees võrdlemisi palju ebakindlust – inimfaktor ning

subjektiivsed kriteeriumid (Bali *et al.* 2013). Pöörates tähelepanu jätkusuutlikkusele, peaks ettevõtte valima ka oma tarnijad vastavalt sellele põhimõttele, pidades silmas nii ärilist, sotsiaalset kui ka keskkondlikku jätkusuutlikkust. (Sen *et al.* 2018)

Jätkusuutlike tarnijaid valides on ettevõtted kõige olulisemaks hinnanud keskkondliku jätkusuutlikkuse, rõhudes eelkõige keskkonna kuludele, mille all on silmas peetud nii tooraine kui ka toote saamist viisil, mis tekitab kõige vähem kahju keskkonnale. Teised olulised kriteeriumid jätkusuutliku tarnija valimisel on toote kvaliteet, toote hind, töötervishoid ja –turvalisus ning keskkonna kompetentsid, millest kaks esimest liigitatakse ärilise jätkusuutlikkuse alla. Töötervishoid ja –turvalisus on sotsiaalne jätkusuutlikkus, mille alla loetakse huvi tarnija töötajate heaolu vastu. Keskkonna kompetentsid lähevad keskkondliku jätkusuutlikkuse alla, mille eesmärgiks on veenduda, et tarnija kasutab loodussõbralikke materjale, rakendab loodust säästvaid tehnoloogiaid ning vähendab reostusmõjusid. Lisaks hinnati jätkusuutliku tarneahela ärilisi komponente nagu toote kasumlikkus, paindlikkus, tehnoloogiline ja finantsiline võimekus, tootmishooned ja –maht, toote transport ja teenindus, valmistamisaeg ning transpordikulud. Keskkondlikest teguritest hinnati lisaks veel keskkonna juhtimist ja juhtimise süsteeme, keskkonnasõbralikku disaini, tootmist ja ostuprotsessi, teadus- ja arendustegevust ning jäätmekäsitlust ja reostuse vältimist. Sotsiaalsetest teguritest hinnati töötajate huve ja õigusi, huvigruppide õigusi ja teabe avalikustamist. (Luthra *et al.* 2017)

Fallahpour *et al.* (2017) leidsid, et kõige olulisem jätkusuutlikkuse valdkondadest on äriplane jätkusuutlikkus, millele järgneb keskkondlik jätkusuutlikkus ning kõige väheolulisemaks peeti sotsiaalset jätkusuutlikkust. Nad hindasid 13 kriteeriumi ja 46 alamkriteeriumi. 13 kriteeriumi sisse liigitati kulu, kvaliteet, tarne ja teenindus, paindlikkus, keskkondlik juhtimisüsteem, loodussõbralikud tooted, loodussõbralik ladustamine, öko-disain, transport, töötajate õigused, töötervishoid ja turvalisus ning toetavad tegevused. Kõige olulisemateks kriteeriumiteks peeti kvaliteeti, kulu, tarnekindlust ning teenindust, millele peaks tarnijat valides keskenduma. Samas peaksid tarnijad siiski keskenduma ka keskkondlikele ja sotsiaalsetele kriteeriumitele kui on soov ostva ettevõttega pikaajalisi suhteid luua. Integreerides ärilise, keskkondliku ning sotsiaalse jätkusuutlikkuse strateegilise tarnija valiku protsessi, vähendab see tarneriski ning samas näitab see ka ostvat ettevõtet kui äri, mis soovib olla jätkusuutlik (Neumüller *et al.* 2016).

Kuna tarnijat valides on võimalikke kriteeriumeid väga palju, siis Kar ja Pani (2014) leidsid, et oluline on tuvastada kriteeriumid, mis on olulised võimalikult paljudes valdkondades ning

hangetes ja samuti hinnata nende suhtelist olulisust. Lõpuks leiti seitse kõige olulisemat kriteeriumit – toote kvaliteet, tarneaegadest kinnipidamine, hind, tehniline võimekus, tootmisvõimekus, ettevõtte finantsseis ning elektrooniliste tehingute tegemise võimekus.

Aastatel 2000-2008 oli teadusartiklites kõige populaarsemaks kriteeriumiks kvaliteet, millele järgnes tarnekindlus, hind, tootmisvõimekus, teenindus, juhtimine, tehnoloogia, teadus- ja arendustegevus, finantsseis, paidlikkus, maine, suhted, risk ning turvalisus ja keskkond. Vaadeldi selles ajavahemikus ilmunud 78 teadusartiklit, millest 68 tööd käsitlesid kvaliteedi olulisust tarnija valikul, 64 tööd käsitlesid tarnekindlust ning 63 tööd käsitlesid hinna olulisust. See tähendab, et ühe kriteeriumi põhjal tarnija valimine, mille eesmärk on hoida kulud võimalikult madalad, pole enam sobiv kaasaegsele tarneahelale. (Ho *et al.* 2010)

1.2. Tarnija valiku protsess

Paljud ettevõtted on aru saanud seosest ettevõtte finantstulemuste ja tarnete juhtimise vahel. Seetõttu on üks kriitilistest ostujuhtide väljakutsetest strateegiliste partnerite valik, kellelt saada soovitud teenust või toodet õigel ajal ning efektiivselt, et saavutada või säilitada konkurentsieelis. Ettevõtete jaoks ei piisa tänapäeval enam ainult sellest, et tarnija pakub head hinda, kuna soovitakse kaasas käia innovatsiooniga. Lisaks on hakatud rohkem tähelepanu pöörama ka teistele olulistele teguritele nagu kvaliteet, tarne ja paidlikkus. Kuna erinevaid kriteeriumeid tarnija valikuks on palju, siis on sellel ka otsene mõju tarnija valiku protsessile, mis teeb selle tunduvalt keerulisemaks. (Sarkis, Talluri 2006; Yang, Zhang 2017)

Ettevõttel on võimalik olla efektiivne kui on vaadatud kõiki olulisi tegureid ning analüüsitud võimalusi ja riske. Kuna kõik ressursid on siiski piiratud, tuleb olla ratsionaalne ning mõista, et kõik tarnijaid ja tehinguid ei vääri sama põhjalikku analüüsimist. Tähelepanu tuleb siiski pöörata eelkõige oluliste tarnete ning ostu-müügitehingute sooritamisel. (Bayley *et al.* 2005, 177) Tuleb valida, mis on strateegiliselt olulised tooted, mida on tarnijatelt vaja ning nende puhul põhjalikum analüüs läbi viia. Kui otsustatakse tarnija valikul kasutada matemaatilisi mudeleid, siis nendega kaasnevad tavaliselt kulud ja see on aeganõudev protsess, mistõttu kõiki tarnijaid ei ole mõistlik nii põhjalikult analüüsida. (Araújo *et al.* 2015) Mida vajalikum on toode, mida tarnijalt soovitatakse, seda põhjalikumalt oleks vaja hinnata ka riski, mis tarnijaga kaasneb. See

teeb aga tarnija valimise protsessi veelgi keerulisemaks, kuid mida kriitilisem on toode ostva ettevõtte jaoks, seda kõrgem on tarnerisk. Soovituslik on panna paika tarneriski juhtimise protsess, et hinnata tarneriski enne seda kui tarnija on välja valitud. Siis saab tarnijaga vastavad kokkulepped sõlmida ning suunised anda, kuidas teatud olukordades käituda. (Micheli 2008)

Välja on töötatud riski efektiivuse põhine tarnija valik (inglise keeles *risk efficiency-based supplier selection*), mis on välja töötatud eelkõige nende tarnijate valimiseks, kes pakuvad ettevõttele strateegilisi tooteid. See lähenemine aitab ettevõttel hinnata tarnijatega kaasnevat riski ning sellega kaasnevaid kulusid. Pannakse paika hankega seotud kulud iga potentsiaalse tarnija kohta ning sama tehakse ka potentsiaalsete kuludega, mis kaasnevad siis kui risk peaks täituma. Riskiga seotud kuludele määratakse ka juhtumise tõenäosus ning hinnatakse võimalikke tagajärgi. Samuti määratakse ka sekkumise ja sekkumise järgsed kulud ning ka neile määratakse juhtumise tõenäosus. Iga hankega seotud kulu peab olema mõõdetud iga tarnija kohta. Selle all peetakse silmas nii konkreetset tarnekulu kui ka sellega seotud auditikulu, tarne vastuvõtmise, arveldamise ja transpordikulu. Samas tuleb hinnata ka kulusid, mis kaasnevad või võivad kaasneda kui mõni toode on vigane või tarne peaks hilineb. Riski efektiivsuse põhine tarnija valik lubab ostjal valida ja hinnata tarnijaid kvantitatiivsel viisil ning samas teha otsuseid olles teadlikud võimalikest riskidest. (Micheli 2008)

Bayley *et al.* (2005, 180) on välja toonud, et traditsiooniliselt lähenetakse tarnijate valikule järgmiselt:

1. tehakse ülevaade kõikidest tootjatest ning tarnijatest, kelle käest on võimalik soovivat teenust või toodet osta;
2. valitakse mõned konkreetsed ettevõtted tehtud nimistust;
3. saadetakse päring ettevõtetele pannes paika omapoolsed tingimused;
4. võrreldakse pakkumisi omavahel ning valitakse nendest parim;
5. esitatakse tellimus, pannes paika tellimuse suuruse, ajakava, asukoha, hinna ning nõudmised kvaliteedile.

Välja on pakutud ka järgmist viiesammulist tarnija valimist (Ellram 1990 viidatud Sarkis, Talluri 2006):

1. kaardistada vajadus, koostada meeskond, saada juhtkonna toetus;
2. leida potentsiaalsed partnerid;
3. analüüsi ning vali;

4. luua suhe: pööra tähelepanu ning anna tagasisidet;
5. hinda suhet: jätkata, laiendada või vähendada.

EAS-i trükistes on Paul (2005) pakkunud välja maatriksi loomist, kus on ettevõtte jaoks olulised kriteeriumid välja toodud koos kaalutud tähtsustega. Paul (2005) kirjeldab tarnija valikut neljasammulise protsessina:

1. Selgitada välja võimalikult paljud kriteeriumid, et saada võimalikult objektiivne otsus.
2. Mõõdikutele antakse tähtsuste endale sobivas vahemikus, näiteks 1-5 või 1-10. Mida suurem number, seda olulisema kriteeriumiga on tegu. Kriteeriumi olulisuse aste on iga hinnatava tarnija jaoks sama. Muutub ainult tarnijale antav hinnang.
3. Tarnijate hindamine endale sobival skaalal, näiteks 1-5, kus 5 on parim võimalik hinne ning 1 tähendab, et tarnija ei vasta ettevõtte nõudmistele. Mitu tarnijat võivad saada sama hinde.
4. Kui tarnijad on hinnatud, siis korrutatakse läbi iga tarnija hinne vastava kriteeriumi olulisusega. Lõpuks liidetakse kõik tarnija punktid kokku ning võrreldakse tulemusi teiste tarnijatega. Valitakse tarnija, kes kogub kõige rohkem punkte.

Tarnija valiku protsessi on kirjeldatud ka kuuesammulise etapina, kui on soovitud kasutada matemaatilist mudelit. Esimene etapp on valida otsustajad, kes selles protsessis osalevad. Enamasti on tegu eelkõige nende töötajatega, kes puutuvad tarnijatega kokku ja tegelevad ostmisprotsessiga. Otsustajad peavad olema kursis ettevõtte vajadustega ning esindama kõiki osakondi, mis on mõjutatud tarnijate poolt. Teiseks sammuks on kriteeriumite paikapanek. Seda võib näiteks teha ajurünnakuna, et defineerida kõik olulised kriteeriumid. Võimalik on anda ette ka list erinevatest võimalikest kriteeriumitest, mis toetaks kriteeriumite valimise protsessi. Kolmandaks sammuks on toodud potentsiaalsete tarnijate valimine, kelle vahel lõplik tarnija valitakse. Selleks tuleb otsida informatsiooni tarnijate kohta. Neljanda sammuna on vaja potentsiaalsete tarnijate hulgast välja valida paremad. Elimineerida need, kelle teostus ei vasta ettevõtte minimaalsetele kriteeriumitele. Viienda sammuna on pakutud matemaatilise mudeli rakendamist, kus hinnatakse tarnijat pakutud kriteeriumite põhjal. Kuuenda sammuna on tulemuse vaatamine ning tarnija valimine. Valitakse tarnija, kes sai kõige parema tulemuse. (Araújo *et al.* 2015).

Tarnija valikul on oluline kaaluda, kus kohast on võimalik koguda usaldusväärset informatsiooni, mis võiks kasuks tulla. Kuna olulist mõju avaldab potentsiaalse tarnija maine, siis selle kohta on

võimalik informatsiooni saada suheldes kolleegide, koostööpartnerite ning teiste tööalaste kontaktidega. Üheks informatsiooni saamise allikaks on ka hindamine, tehes detailse uuringu potentsiaalsete tarnijate kohta. Kindlasti tasub vaadata ka neid ettevõtteid, kellega on koostööd juba tehtud, kuna ostuosakonnal võivad olla dokumendid, kus on kirjas informatsioon varasemate tarnijate kohta ning kuidas on nendega koostöö sujunud. Lisaks on mõningatel organisatsioonidel tehtud nimekirjad juba proovitud ning heakskiidetud ettevõtetest, kellega on koostöö hästi läinud. Samuti tasub tähelepanu pöörata ka erinevatele publikatsioonidele, kuna ajakirjandusse on jõudnud tihtipeale informatsiooni, mis tulevad potentsiaalse tarnija valikul kasuks. Samas pakuvad mitmed ettevõtted ka hanketeenuseid, mistõttu on võimalik mitmetest agentuuridest saada informatsiooni, kellelt ning kus kohast on võimalik potentsiaalselt tarnida. Tavaliselt kasutatakse selleks digitaalset andmebaasi. (Bailey *et al.* 2005, 184)

Samuti on võimalik informatsiooni saada ka tarnijate esindajatelt, kes võivad olla väga kasulikud allikad. Nad võivad avaldada informatsiooni sarnaste ja konkureerivate toodete kohta. Kasuks tuleb ka näitustel ja messidel osalemine, kuna need üritused annavad võimaluse ostjale võrrelda sarnaseid tooteid. Ka võivad kolleegid anda informatsiooni, mis võib kasuks tulla tarnija valimisel. Töötajatel on tihtipeale informatsiooni võimalike tarnijate kohta oma spetsialiteedi ulatuses. Samuti võib suhtlemine valkonna teiste spetsialistidega anda informatsiooni alternatiivsete tarnijate kohta. Lisaks võivad edasimüüjad anda informatsiooni erinevate tootjate ja nende toodete kohta, mis tulevad kasuks erinevate potentsiaalsete tarnijate võrdlemisel. (Bailey *et al.* 2005, 184)

Selleks, et ostja saaks teha õigeid otsuseid seoses tarnijatega, on oluline, et ollakse kursis oma turuga. Nad peavad teadma oma peamiseid tarnijaid hästi, külastama neid, olema kursis nende äriplaanide, protsesside, tootearendustega ning teadma, mis toimub tarnija ettevõtte sees. Paljud ettevõtted on selle vajadusest aru saanud ning otsivad tarnijaid, kellega on võimalik teha koostööd nii, et mõlemad pooled sellest võimalikult palju kasu saaksid. See tähendab seda, et tarnija valitakse aeg-ajalt enne kui on teada, millist toodet täpselt soovitakse. Selle põhjuseks on soov teha koostööd kindla ettevõttega, kuid sellele peab eelnema põhjalik eeltöö, analüüsides nii tehnilisi kui ka kaubanduslikke tegureid. (Bailey *et al.* 2005, 181)

Samas toidu tarneahelasse tarnijate valimine on keerulisem, kuna seal on rohkem ebakindlust nii all pool kui ka üleval pool tarneahelat. Ebakindlus tuleneb suurest teostusajast, toote

varieeruvusest, nõudlikest klientidest ning laiast turustusvõrgustikust. Toidu tarneahel erineb teistest tarneahelatest eelkõige tooraine muutuva kvaliteedi tõttu. (Amorim *et al.* 2016)

Suurettevõtted ootavad oma võtmetarnijatelt, kelle nad on pärast põhjalikku hindamist välja valinud, et nad seaksid üles oma tootmise ostva ettevõtte lähedale. See tähendab väga pikaajalist ja lähedast koostööd. Enamikel sellistel juhtudel on tehtud igakülgne eeltöö veendumaks, et ettevõtte on jätkusuutlik ning hea koostööpartner. Vaadatakse näiteks, kas ettevõtte on jätkusuutlik nii tehniliselt kui ka tootmis- ja finantsvõimekuse osas, võimeline osalema tootearenduses ning -kujunduses, jagama avatult informatsiooni funktsionaalsuse ja kvaliteedi- ning kulueesmärkide osas. Lisaks hinnatakse, kas töötajad on motiveeritud ning ettevõtte on kuluefektiivselt juhitud. (Bayley *et al.* 2005, 182)

Kui tarnija on lõpuks välja valitud, siis on soovituslik jagada tarnijaga oma tehnoloogia või ettevõtte tegevuskava ning töötada välja korralik laoseisu juhtimise programm. See võimaldab tootmise paindlikkust. Mida vähem tarnijaid ettevõttel on, seda paremat kvaliteeti ning ka lähedasemaid ärisuhteid on võimalik võtmetarnijatega hoida. Lähedasemad ärisuhted ning tarnija ettevõtte protsessidesse kaasamine vähendab ettevõtte jaoks nii laokulusid kui ka ettetellimisaega. (Ndubisi *et al.* 2005; Cormican, Cunningham 2007)

1.3. Olemasoleva tarnija hindamine

Tarnija hindamisel on strateegiline roll, mille eesmärgiks on hinnata ettevõtte konkurentsivõimet ning seda eriti suurtes tootmisettevõtetes (Bruno *et al.* 2012). Faktoreid, mille järgi tarnijat hinnata on mitmeid. Ostjad peavad analüüsima ning dokumenteerima enda jaoks olulised tegurid ja mõõdikud, mis peavad olema ka objektiivselt hinnatavad. Kriteeriumid peavad olema mõõdetavad, realistlikud ja ajalised. On võimalik arendada tarnija hindamise mõõtmise tööriistad, mis aitavad valida välja eelistatud tarnijad teatud kriteeriumite raames. Sellisteks kriteeriumiteks võivad olla näiteks õigeaegne tarne, kvaliteet ja kulu. Tarnija hindamine võimaldab tarnijaid rohkem integreerida ettevõtte tarneahela võrgustikku, pakkuda neile hea kvaliteediga materjali õigel ajal ning samas pakkuda ka paindlikku klienditeenindust, et vastata klientide muutuvatele nõudmistele. (Cormican, Cunningham 2007; Ounnar, Pujó 2005)

Tarnija hindamise eesmärgiks on leida tarnijaid, kes tarnivad madala kuluga tooteid või teenuseid, mis vastavad klientide nõudmistele. Lisaks saab läbi hindamise ka kindlustunde, et tarnijad on usaldusväärsed ning vastavad ettevõtte kvaliteedi, kvantiteedi ja tarneaegade nõudmistele. See annab ka võimaluse pidevalt jälgida ja hinnata ostva ettevõtte ja tarnija ärisuhteid. (Ounnar, Pujo 2005)

Tarnija hindamine aitab ettevõtetel keskenduda väärtust lisavatele tegevustele, selle asemel et otsida lahendusi tarnija poolt tekitatud probleemidele, näiteks vigased tooted, hilised tarned või üleliigne inventuur. Mida rohkem suheldakse oma tarnijatega, seda lihtsam on ettevõttel aru saada, kas nende tarnija on võimeline innovatsiooniga kaasa minema ning suuteline arenema. See lisab väärtust tootele ning ettevõttele. Kui tarnijad on oma tegevuses head, siis see peegeldub ka ostva ettevõtte tulemustes, kuna toob endaga kaasa madalamad kulud, parema kvaliteediga tooted ja teenused, tehnoloogilise eelise ja ka kiirema reageerimisaja. (Gordon 2008, 4-6)

Tarnijate juhtimine ettevõttes on hädavajalik. Tarnijat valides peaks nõudmistele vastamine olema kohustus ning hindama peaks mitut kriteeriumit. Tarnija, kelle tulemus on kõige parem, valitakse pikemaks koostööks. Samas on ka vajalik jätkata tarnijate hindamist pärast seda, kui nad on valitud. Tarnijad saavad hinnangutest tagasisidet ning selle põhjal oma tegevusi ümber vaadata ja parandusi teha. Tarnijad, kelle sooritused on keskpärased, neid peaks ettevõtte koolitama, andes neile nõu ja jagades õpetusi. See aitab ettevõtetel suurendada oma konkurentsivõimet läbi selle, et parandavad oma tarnijate võimekust. Tehes oma tarnijaga tihedat koostööd ning jagades omavahel informatsiooni, vähendab see ettetellimisaega ja kulusid, mis muudab omakorda ettevõtte tarned efektiivsemaks. (Chan, Chin 2007)

Kuigi osad olemasoleva tarnija hindamise kriteeriumid kindlasti kattuvad tarnija valiku kriteeriumitega, siis mitte kõik. Hald ja Ellegaard (2011) uurisid oma töös viite peamist tarnija hindamise kriteeriumit, millel olid ka alamkriteeriumid. Esimeseks kriteeriumiks oli ärisuhe ning selle alamkriteeriumiteks olid pühendumus, suhtlemine, projektijuhtimine, konfidentsiaalsus ja käitumisjuhend. Teiseks kriteeriumiks oli juhtimine, mille all käsitleti professionaalsust, uusi ideid, IT-arendusi, proaktiivsust, majanduslikku arengut ning päringule vastamise kiirust. Kolmandaks teemaks oli tehnoloogia, mille alamkriteeriumiteks olid kiired prototüübid, uued tehnoloogiad, virtuaalsed prototüübid ning vastutus. Neljandaks kriteeriumiks oli tarnimine. Selle all vaadati näiteks õigeaegset tarnet, tellimuse kinnitust ja arveid. Viimaseks kriteeriumiks oli kvaliteet.

Samas Cornican ja Cunningham (2007) hindasid õigeaegset tarnet, kvaliteeti ja kogukulusid. Õigeaegse tarne hindamisel võeti arvesse kuupäeva, mis ajaks oli kaup tellitud ning kuupäeva, mis ajaks kaup kohale jõudis. Kvaliteedi all hinnati tagasi saadetud kaupade osakaalu suhtena tarnijalt saadud kogukaupadesse. Kogukulude all hinnati nii tarnijalt saadud kauba alghinda, kuid võeti arvesse ka praaktoodetega seotud kulusid ja muid kulusid, mis antud kaubaklassis ette võivad tulla. Näiteks sisaldas see ka ennetuskulusid, mille alla loeti nii auditit kui ka ennetavaid hooldustöid. Kogukulusid hinnati müügist tulnud käibe suhtena kvaliteedi säilitamise ja mõõtmise kuludesse. Pärast tarnijate hindamist saadeti murettekitavate tarnijate nimekirjad osakondadele, kes antud tarnijatega tegelesid, et nad saaksid kohalikul tasandil sisse viia vajalikud muudatused.

Kuigi võimalikke kriteeriumeid, mida olemasolevate tarnijate puhul hinnata ja analüüsida on palju, siis oluline on vaadata ka seda, kui oluliseks mingit kriteeriumit peetakse. Mida suurem puudujääk on tarnijal mingis kriteeriumis, mis on ostva ettevõtte jaoks väga oluline, seda olulisem on ostva ettevõtte jaoks oma tarnijad üle vaadata ja neid hinnata. See, mis kriteeriumid on ettevõtte jaoks just kõige olulisemad, see võib erineda vastavalt tegevusalale. Siiski on leitud üle erinevate tegevusalade, et kõige olulistemaks kriteeriumiteks on toote kvaliteet ning tarnekindlu, mistõttu tarnijad peaksid eelkõige keskenduma pakutava toote kvaliteedile ning leidma võimalusi, kuidas tagada õigeaegsed tarded vastavalt ostja vajadustele. Tarnija ja ostev ettevõtte peavad omavahel suhtlema ning leidma variandid, mis sobivad mõlemale, et pakkuda lõppkliendile suuremat väärtust. Seda tehes on võimalik suurendada oma konkurentsieelist. Ostvad ettevõtted ei otsi enam ilmingimata kõige madalamat hinda, vaid nad soovivad saada parimat hinna ja kvaliteedi suhet. On oluline, et ettevõtte strateegilised tarnijad ja ka need tarnijad, kes sooviksid ettevõtte strateegiliseks tarnijaks ühel hetkel saada, teavad, mille põhjal nendevahelist ärisuhet hinnatakse, mis kriteeriumeid oluliseks peetakse ning millistes kriteeriumites soovitakse näha paremaid tulemusi. (Pressey *et al.* 2007)

Samas peab ettevõtte arvestama tarnijaid kontrollides ja hinnates, mida on tarnijal võita kui ta oma tegutsemisviisi muudab. Vastasel juhul peab olema ettevõtte valmis mõnel juhul riskima tarnija kaotamisega. Kui tarnija on turuliider ning alternatiive on vähe, siis on tarnija situatsioonis, kus ta saab ostva ettevõtte panna ultimaatumi ette – võta või jäta. Siiski enamikel juhtudel on tarnija huvitatud oma tegevust parandama, et vältida kliendist ilma jäämise riski. Seeõttu on tarnija hindamisel vaja, et tarnija oleks pühendunud ning nende heakskiitu ostva

ettevõtte poolt antud hinnangutele. Tarnijatel on ka mõningatel juhtudel võimalik mõjutada kriteeriumeid, mida nende kõige olulisemad kliendid hindavad. See annab võimaluse heastada ostva ettevõtte poolt tajutud nõrkusi, mis võivad lõpuks ärisuhetele määravaks saada. Samas on võimalik ka ostval ettevõttel parandada tarnija sooritust, pakkudes ja võimaldades erinevaid koolitusi. Kindel on aga see, et kui hindamiskriteeriumid on paika pandud tarnijaga üheskoos, siis tugevdab see nendevahelist ärisuhet ning suurendab tajutud väärtust. (Pressey *et al.* 2007)

Skaalad, millel on võimalik oma tarnijaid hinnata, on väga erinevad. Schmitz ja Platts (2003) viisid läbi uurimuse viies ettevõttes ning kõigis ettevõtetes hinnati erinevatel skaaladel. Näiteks ettevõttes A hinnati tarnijaid skaalal 0-100, kus 0 oli kõige kehvem ja 100 kõige parem. Kriteeriumitest hinnati näiteks kommunikatsioonist, õigeaegset tarnet ning lahendusi, mida tarnija pakub tekkinud probleemidele. Samas pidid nad ka tõdema, et antud konkreetsetes ettevõttes oli liialt vähe töötajaid, kes saaksid tegeleda nende tarnijatega, kelle tulemused kõige paremad ei olnud. Ettevõtte B hindas tarnijaid skaalal 1-5, kus 1 oli kõige parem ning 5 kõige kehvem. Kriteeriumitest hinnati näiteks usaldusväärset, paindlikkust ning tarneaegadest kinnipidamist. Murekohaks antud ettevõttes oli see, et ettevõtte ei tahtnud alandada nende tarnijate hinnangut, kes olid varasemalt saanud väga hea tulemuse. Kolmandas ettevõttes hinnati tarnijaid skaalal A-C, kus A oli parim võimalik hinnang ning C tähendas mitterahuldavat tulemust. Kriteeriumitena hinnati näiteks tarneaegadest kinnipidamist, tellitud kogustest kinnipidamist, tellimuse paindlikkust aga ka kommunikatsiooni ja innovatsiooni. Neljandas ettevõttes hinnati tarnijaid skaalal 1-10, kus 1 oli kõige kehvem ning 10 kõige parem. Kriteeriumitena hinnati elektroonilist infovahetust, tarne protsesse, tarne ebakõlasid ning kommunikatsiooni. Kõikidele kriteeriumitele anti ka osakaalud, kus kõige mõjukamaks kriteeriumiks oli tarne seotud ebakõlad, mis andsid 40% hinnangust. Viiendas ettevõttes hinnati hoopis osa miljoni toote kohta. Ettevõtte hindas alataarnet ning ületarnet. Kõik subjektiivsed mõõdikud jättis ettevõtte välja. Mõned ettevõtted hindasid tarnijaid igakuiselt, mõned igal aastal ning mõni ettevõtte tegi seda ainult uute tarnijate puhul või juhtudel, kus ei olnud tarnijaga üldse rahul.

Samas leidsid Yang ja Zhang (2017) oma artiklis, et tarnija soorituse ja tarnija hindamise vahel ei ole siiski väga olulist seost. See juhtub eelkõige juhtudel, kus tarnijat küll hinnatakse, kuid tegurid, mille põhjal tarnijaid hinnatakse ei ole lepingus kirjas ning seetõttu ei järke tarnija kehvale sooritusele karistust. Et seda muuta, peaksid ettevõtted vaatama hinnangute raportit kui soovitusena üle vaadata oma tarnijad, juhtida tarnijate tähelepanu nende senisele sooritusele ja esitada nõudmised parendusteks. Lisaks tuleks eemaldada sealt ebapädevad tarnijad. Samas on

tarnijate hindamine siiski ka kasulik, kuna sellel on kasulik mõju tarnija ja ostva ettevõtte vahel olevale ärisuhtele ning annab ettevõttele konkurentsieelise (Chan, Chin 2007).

Pärast tarnijate hindamist pakuvad osad ettevõtted ka tarnijatele koolitusprogramme, mis sisaldab kohtumisi ostva ettevõttega. Kohtumistel käsitletakse nii organisatsiooni tarnijate juhtimise protsessi, kvaliteedi analüüsi tulemusi iga tarnija kohta ning pakutakse välja paranemiskohti. Lisaks räägitakse metoodikast, mille abil on võimalik soovitud muutusi ellu viia ning vajadusel lepitakse kokku ka auditi poolsed nõudmised. Tarnijad, kes läbivad testi saavad endale külge sildi eelistatud tarnijad ning teatud tooteid tellitakse võimalusel just nendelt tarnijatelt. Kuna tarnija heaolu ja areng on oluline ka ostvale ettevõttele, et edasi areneda ja häid suhteid omada, siis on soovituslik pakkuda tarnijale koolitusi ja tehnoloogist tuge, varustust ning vajadusel ka professionaalseid töötajaid. Tarnija arendamine on kõige mõjuvam tegur, mis puudutab tarnijate sooritusvõimet. (Cormican, Cunningham 2007; Yang, Zhang 2017)

Välja töötatud meetoditel tarnijate hindamiseks peavad olema ettevõttes pädevad töötajad, vajalik rahastus ning kindlasti on hädavajalik ka juhtkonna heakskiit, kuna ilma juhtkonna toeta on iga tarneahela algatus hukule määratud. Juhtkond peab näitama selliste algatuste puhul eeskuju. (Cormican, Cunningham 2007)

2. UURINGU METOODIKA

Töö teine peatükk keskendub uuringu meetodi kirjeldamisele ja valimi moodustamisele, millega püstitatud uurimisküsimustele vastuseid otsitakse. Lisaks saab ülevaate ettevõttest, mille põhjal käesolev magistritöö on tehtud.

2.1. Valimi moodustamine ja uuringu meetod

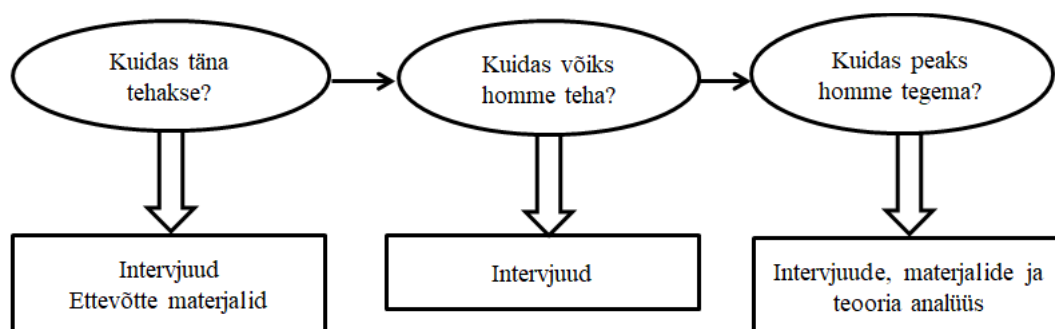
Käesolev magistritöö on tehtud Scandagra Eesti AS-i põhjal. Tegu on põllumajandusettevõttega, kus töötab ligikaudu 100 inimest ning tegu on oma sektoris suuruselt teise ettevõttega. Ettevõtte tegeleb nii ostmise, müügiga, jaekaubandusega kui ka tootmisega. (Scandagra koduleht 2018) Töös intervjuueritavad valiti välja selliselt, et oleks võimalik saada ülevaade ettevõtte peamistest osakondadest, mis tegelevad ostmisega, et seejärel andmeid omavahel võrrelda ja võimalusel ka seoseid leida. Intervjuud viidi läbi vilja, väetiste, taimekaitsevahendite ja jaekaubanduse osakondade töötajatega. Scandagra Eesti osakonnad on erinevate suurustega ja eelarvetega, mistõttu võimaldab intervjuude läbiviimine erinevates osakondades anda parema ülevaate ettevõtte tegevusest, mis puudutab tarnijate valikut ning hindamist.

Käesolevas magistritöös on kasutatud kvalitatiivset meetodit ning ettevõtte nelja töötajaga viidi läbi poolstruktureeritud intervjuud (lisa 1). Esialgne küsimuste plaan saadeti ka enne intervjuusid intervjuueritavatele, et vajadusel mõnele küsimusele vastamiseks lisainformatsiooni otsida. Kõige lühem intervjuu kestis 20 minutit ning kõige pikem intervjuu kestis 78 minutit. Kõige lühem intervjuu oli jaekaubanduse juhiga ja kõige pikem oli viljaosakonna tootejuhiga. Töö autor usub, et erinevus tuli sellest, et viljaosakonnal on kõige rohkem tarnijaid ning kuna tegu on natuke komplitseerituma valdkonnaga, siis suur osa intervjuust läks selgituste jagamise peale. Lisaks oli intervjuu viljaosakonna tootejuhiga ka antud töö raames esimene intervjuu, mistõttu võrdlemisi suur osa ettevõtte taustsüsteemist tuli seal. Kaks intervjuud toimusid telefoni teel ning kahe intervjuu puhul läks töö autor ettevõtte Jüri kontorisse. Intervjuud toimusid ajavahemikus 29-30.04.2018.

Töös kasutatud meetodi valikul sai lähtunud sellest, kuidas erinevates teadusartiklites oli teemat uuritud. Lisaks tundus töö autorile, et kvalitatiivse uuringuga on võimalik saada kõige detailsem ülevaade ettevõttes toimuvast ning saada erinevatele käitumisviisidele ka selgitusi. Kriteeriumite uurimiseks kasutas töö autor küsimustikku, mis on välja toodud töö lisas (lisa 2). Ka küsitluse tulemused on lisades (lisa 3, lisa 4).

Töö autor intervjueris nelja inimest, kes kõik on Scandara Eesti AS-i töötajad, kuid tegelevad erinevate valdkondadega. Kolme töötaja ametinimetus oli tootejuht ning ühe töötaja ametinimetus oli jaekaubanduse juht. Tootejuhtide ostmiskogemus enda valdkonnas oli võrdlemisi pikaajaline. Viljaosakonna tootejuht on tegelenud antud valdkonnas ostmisega seitse aastat, väetiste tootejuht kaheksa aastat ning taimekaitsevahendite tootejuht on oma valdkonnas ostmisega tegelenud 18 aastat. Kõige lühiajalisema staažiga oli jaekaubanduse juht, kes on oma valdkonnas ostmisega tegelenud kaks aastat. Intervjuude analüüsimiseks koostas töö autor cross-case tabeli (lisa 5).

Et saada hea ülevaade, kuidas Scandara Eesti AS omale tarnijaid valib ning kuidas võiks valida, esitas töö autor endale kolm küsimust – kuidas täna ettevõttes seda tehakse, kuidas võiks homme seda teha ning kuidas peaks homme seda tegema (joonis 1). Seetõttu alustas töö autor uurimisega, kuidas täna ettevõttes tarnija valikule ja hindamisele lähenetakse. Et sellele küsimusele vastus leida, uuris autor ettevõtte erinevaid sisemisi dokumente ning viis läbi intervjuud nelja inimesega, kes ettevõttes eelkõige ostmisega tegelesid.



Joonis 1. Uurimise kava
Allikas: Autori koostatud

Intervjuude käigus esitas töö autor ka intervjueeritavatele küsimuse, kas nad leiavad, et midagi peaks tarnija valiku kriteeriumites, protsessis või tarnija hindamises muutma. Seetõttu tulid

vastused küsimusele, et kuidas võiks homme teha ainult intervjuude põhjal, kuna töö autor leidis, et tõenäoliselt on ettevõttes ostmise tegelevad töötajad antud küsimusele kõige pädevamad vastama. Töö lõpus kujuneb välja nägemus, kuidas peaks homme tegema. Soovitusi jagab töö autor pärast intervjuude, ettevõtte materjalide ning teooria analüüsimist.

Töö eesmärgiks oli saada ülevaade, kuidas üks põllumajandusega tegelev ettevõtte valib omale tarnijaid, mis kriteeriumeid oluliseks peetakse ning kas ja kuidas tegeletakse tarnijate hindamisega pärast seda, kui tarnija on juba välja valitud. Küsimustiku koostamisel lähtus autor Kant'i ja Dalvi (2007) välja töötatud küsimustikest, kohandades seda vastavalt ettevõtte tegevusalale. Küsimustiku alguses on küsitud ka üldisemaid küsimusi intervjuueeritava kohta – ametipositsioon, osakond ning tööstaaž ettevõttes.

Lõplik küsimustik sai siiski kokku pandud töö autori poolt, lähtudes käesoleva magistritöö teoorias ja erinevates teadusartiklites käsitletud teemadest. Kriteeriumite hindamiseks saatis töö autor enne intervjuu toimumist intervjuueeritavatele meili teel internetis täidetava küsimustiku, kus intervjuueeritavad pidid hindama erinevaid kriteeriumeid viie palli süsteemis (lisa 2). Lisaks pidid intervjuueeritavad hindama ka seda, kuidas nad näevad tarnijate valikust saadava kasu olulisust ettevõtte jaoks. Küsimustikule vastasid kaks töötajat enne ning kaks tükki pärast intervjuu toimumist.

2.2. Scandagra Eesti AS-i tutvustus

Scandagra Eesti AS (edaspidi ka ScEE) loodi 1993. aastal ning on põllumajandusettevõtte, mis tegeleb nii loomasööda tootmise ja müügiga, väetiste ja taimekaitsevahendite ostmise ja müügiga, seemnete, rapsi, teravilja ning silotarvikute ostmise ja müügiga ning põllumajandustarvikute jae- ja hulgikaubandusega. Ettevõtte peamised üksused asuvad Viljandis, Tartus, Elvas, Keilas, Näpil ning ka Laupal. Lisaks on ettevõttel olemas ka kuus kauplust, kust on võimalik osta erinevaid põllumajandusega seotud tooteid. Kauplused asuvad Viljandis, Võrus, Pärnus, Rakveres, Jüris ning Tartus. (Scandagra Eesti... 2018)

Ettevõtte missiooniks on tuua põllumajandusse kindlus ja tulemus ning visiooniks on olla liider ja trendikujundaja igas ettevõtmises, millesse otsustakse panustada. Ettevõtte väärtusteks on

kodulehel välja toodud pühendumus, partnerlus ning eestvedamine. ScEE on pühendunud eesmärkidele ning annab endast parima, et saavutada soovitud tulemus. Lisaks tagab Scandagra Eesti AS hea kvaliteedi ja tõhususe ning otsivad vabanduste asemel lahendusi. Partnerluse all on välja toodud, et leitakse vastastikku kasulikke lahendusi. Lubadustest peetakse kinni, austatakse teisi ja jagatakse oma parimaid töömeetodeid ja lahendusi. Eestvedamise all on silmas peetud, et ScEE annab tagasisidet, tunnustab enda ja teiste saavutusi ning saavad järjest paremaks. (Scandagra Eesti... 2018)

Lisaks on ettevõttel paika pandud kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimine. Ettevõtte tegevus vastab kvaliteedijuhtimissüsteemi ISO 9001 ja keskkonnajuhtimissüsteemi ISO 140 01 nõuetele, mis tõendab ettevõtte võimekust pakkuda klientidele tooteid ja teenuseid, mis vastavad nõuetele. Scandagra Eesti AS kohustub konkurentsivõime, edukuse ja maine tõstmiseks oma tegevusi teostama vastavuses seadusandluse, klientide ja ettevõtte enda nõuete ja keskkonda säästva arengu põhimõtetega. (Scandagra Eesti... 2018)

Ettevõtte on oma kodulehel toonud välja järgmised punktid kvaliteedi- ja keskkonnapoliitika kohta (Scandagra Eesti... 2018):

kliendi rahulolu suurendamine;

turuosa kasumlik suurendamine;

hea maine hoidmine;

meeskonnaliikmete motiveerimine ja töö efektiivsuse tõstmine;

toodete kvaliteedi pidev parendamine ning tootmisprotsessi täiustamine ja efektiivistamine;

keskkonnasäästlik parendamine;

stabiilne koostöö tarnijatega;

kvaliteedi- ja keskkonnateadlikkus;

vastutus oma tulemuste eest ning integreeritud juhtimissüsteemi mõjususe pidev parendamine.

Lisaks on ettevõttel ka EVS-EN ISO 14001:2005 sertifikaat, millest lähtuvalt üritab ettevõtte hallata protsessidest tingitud keskkonnariske ja on võetud eesmärgiks vähendada protsessidest tulenevat keskkonnamõju. Ettevõttel on koostatud klientide, tootmise, ostmise, seire ja mõõtmise, mittevastavuste, parendamise, arendamise ning dokumentatsiooniga seotud reeglistikud, mida järgides saadakse kvaliteetne toode ja teenus. Lisaks toimuvad igal aastal nii sise- kui ka välisauditid ning Veterinaar- ja Toiduameti kui ka Taimetoodangu Inspeksiooni poolt teostatav pidev riiklik järeelvalve. (Scandagra Eesti... 2018)

3. TULEMUSED, VÕRDLUS, ANALÜÜS

Käesolevas peatükis annab autor ülevaate, kuidas Scandagra Eesti AS läheneb tarnija valikule ja hindamisele. Peatükis käsitletakse nii teadusartiklitest kui ka intervjuudest saadud informatsiooni. Kriteeriumite osas käsitletakse ka tulemusi, mis saadi küsitlustest.

3.1. Tarnija valiku ja hindamise kriteeriumid

Et saada ülevaade, kuidas ScEE erinevaid tarnija valiku kriteeriumeid hindab, saatis töö autor neljale ettevõtte töötajale küsimustiku, kus nad pidid erinevaid kriteeriumeid hindama viie palli süsteemis, kus 1 tähendas, et kriteerium pole üldse oluline ning 5 tähendas, et tegu on väga olulise kriteeriumiga (lisa 2, lisa 3). Töö autor lisas küsimustikku ka võimaluse märkida kriteeriumi kohta „ei oska öelda“, juhuks kui mõni vastanu pole mõne kriteeriumiga varasemalt kokku puutunud. Siiski keegi vastajatest seda võimalust ei kasutanud ning suudeti hinnang skaalal 1-5 määrata. Võimalust oma valikut kommenteerida kasutas ainult viljaosakonna tootejuht.

Küsitluse käigus palus töö autor hinnata järgmised kriteeriumeid: hind, kvaliteet, õigeaegne tarne, maine, tehniline võimekus, pайдlikkus, tootmiskaht- ja hooned, teenindus, finantspositsioon, geograafiline asukoht, operatiivsus/reageerimisvõime, suhtlus, keskkonnamõju, praagi osakaal, eetilised standardid, suhtumine, kliendirahulolu suurendamine, innovatsioon, tugi tootearenduses ning lojaalsus, usaldusväärsus ja konfidentsiaalsus.

Töö autor palus vastajatel välja tuua eeltoodud nimekirjast kolm kriteeriumit olulisuse järjekorras, mis mõjutavad tarnija valikut (tabel 1). Kuigi kirjanduses rõhutati tugevalt kvaliteeti, siis tuli välja, et ühes osakonnas ei sattunud kvaliteet isegi mitte esikolmikusse. Seetõttu veidi üllatuslikult märkisid kolm spetsialisti neljast kõige olulisemaks kriteeriumiks hinna. Hind oli kõige olulisemaks kriteeriumiks vilja, väetise ning jaekaubanduse osakonnas. Viljaosakonna tootejuht kommenteeris ostuhinda järgmiselt: „Ostuhind on oluline kui on soov olla konkurents. Samas peab pakutav hind olema ikkagi piisavalt kõrge, et konkurents üldse

mingeid koguseid saada.“ Kuna teravili on börsikaup, siis mõjutab see tugevalt kokkuostu hinda. (Intervjuu A 2018) Väetise tootejuht ning jaekaubanduse juht tõid välja, et ostuhind on kliendi jaoks oluline, kuna kliendid on võrdlemisi hinnatundlikud. (Intervjuu B 2018, Intervjuu C 2018) Väetiste puhul on vaja vaadata ka kontsentreeritust, kuna väiksema kontsentreeritusega väetis võib olla küll odavam, kuid läheb lõpuks põllumehe jaoks kulukamaks, kuna seda on vaja ühe hektari kohta rohkem. Lisaks mõningate väetiste puhul on kvaliteet ühtlaselt kehv, seega nende puhul saabki eelkõige hinna järgi valida. (Intervjuu B 2018) Ainult taimekaitse tootejuht tõi kõige olulisema kriteeriumina välja kvaliteedi. Oluline on ka mainida, et taimekaitse puhul ei mahtunud hind isegi mitte esikolmikusse.

Tabel 1. Järjestatult kõige olulisemad tarnija valiku kriteeriumid osakondade lõikes

Vili	Väetised ja seemned	Taimekaitse	Kauplused
Hind	Hind	Kvaliteet	Hind
Lojaalsus, usaldusväarsus ja konfidentsiaalsus	Kvaliteet	Kliendi rahulolu	Kvaliteet
Õigeaegne tarne	Paindlikkus	Keskkonnamõju	Paindlikkus

Allikas: Autori koostatud küsitluse põhjal

Olulisuselt teine kriteerium oli nii väetiste kui ka kaupluste osas kvaliteet. Väetiste tootejuht rõhutas, et kvaliteet mängib eriti rolli kvaliteetväetiste osas ning siis tehakse koostööd ettevõtetega, kelle puhul saab kvaliteedis kindel olla. (Intervjuu B 2018) Taimekaitse hindas olulisuselt teiseks kriteeriumiks kliendi rahulolu. Viljaosakonna jaoks oli olulisuselt teine kriteerium lojaalsus, usaldusväarsus ja konfidentsiaalsus. Intervjuus toodi välja, et see on väga oluline näiteks tarnekindluse, kuid ka lisateenuste osas. Lisaks kui on tegu maheteraviljaga, siis on usaldusväarsus eriti oluline. Samuti juhul kui turg on madalseisus või suur osa viljast jääb põllule, kuna näiteks ilmastikuolud ei lase vilja koristada, siis on oluline, et põllumees siiski lubatud hinna eest ja lubatud koguses ikkagi ettevõttele tarniks või kataks selle tegemata jätmisega seotud kulud. (Intervjuu A 2018)

Olulisuselt kolmas kriteerium oli väetiste ning kaupluste puhul paindlikkus. Kaupluste puhul rõhutati paindlikkuse osas eelkõige söötadega seotud tegevusi. Esiteks, et saaks võimalikult pika säilivusajaga söötasid ning teiseks, et tarnija oleks nõus tooted tagasi võtma kui säilivusaeg lähenema hakkab. (Intervjuu C 2018) Taimekaitse tõi välja keskkonnamõju, kuna tegu on rangelt

kontrollitud ja reglementeeritud valdkonnaga (Intervjuu D 2018). Taimekaitse puhul on Eestis 423 taimekaitsevahendit, mis on Põllumajandusameti poolt lubatud ja heaks kiidetud. Tarnijaid on ligikaudu nelikümmend, kuid nendest pea pooled pakuvad ainult mõningaid üksikuid taimekaitsevahendeid. (Eestis turule... 2018) Vilja puhul on olulisuselt kolmas kriteerium õigeaegne tarne. Seda eriti nendel juhtudel, kui tarnitakse põllumehe juurest otse laeva (Intervjuu A 2018).

Tabel 2 annab ülevaate kriteeriumitest, mis olid väga olulised vähemalt kolmele osakonnale. Kui kõiki hinnatavaid kriteeriumeid vaadata, siis kõik neli oma valdkonna spetsialisti andsid hinnangu „väga oluline“ ainult kriteeriumile kvaliteet, millest võib järeldada, et kuigi see ei saanud järjestamises esimest positsiooni, siis kõik vastanud hindavad head kvaliteeti ning peavad seda siiski väga oluliseks teguriks tarnija valikul. Kui vaadata „väga oluline“ hinnanguid, siis kvaliteedile järgnevad võrdselt hind, paindlikkus ja lojaalsus, usaldusväarsus ja konfidentsiaalsus.

Tabel 2. Kriteeriumid, mis said hinnangu „väga oluline“ ehk „5“ vähemalt kolmelt osakonnalt

	Vili	Väetised ja seemned	Taimekaitse	Kauplused
Kvaliteet	5	5	5	5
Hind	5	5	4	5
Paindlikkus	5	4	5	5
Lojaalsus, usaldusväarsus ja konfidentsiaalsus	5	4	5	5

Allikas: Autori koostatud küsitluse põhjal

Seejuures hindasid paindlikkust, hinda ning lojaalust, usaldusväarsust ja konfidentsiaalsust väga oluliseks vilja ja jaekaubanduse osakond. Lojaalsust, usaldusväarsust ja konfidentsiaalsust ning lisaks ka paindlikkust pidas veel väga oluliseks taimekaitsevahendite tootejuht. Väetiste tootejuht andis nendele kriteeriumitele hinnangu 4. Hinna osas andis „väga oluline“ hinnangu peale vilja ja jaekaubanduse osakonna esindajate ka väetiste tootejuht. Taimekaitsevahendite tootejuht andis sellele hinnangu 4. (Tabel 2)

3.2. Tarnija valiku protsess

Küsitlust koostades soovis töö autor uurida, miks intervjueritavad tarnijaid valivad (lisa 2, lisa 4). Tabel 3 annab ülevaate ScEE nelja osakonna töötajate kõige olulisematest põhjustest, miks tarnijat valida. Vilja, väetise ja taimekaitse osakondadel on võrdlemisi sarnased vastused. Kõik kolm leiavad, et kõige olulisem põhjus, miks tarnijat valida, on konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine. Vilja tootejuht lisas, et tihedas konkurentsisis on konkurentsieelis äärmiselt oluline, kuna aitab kaasa eesmärgistatud äritulemuse saavutamisele (Intervjuu A 2018). Vilja ja väetise osakonnad lisasid teiseks põhjuseks hea äritulemuse saavutamise ning taimekaitse osakond pani selle olulisuselt kolmandaks põhjuseks. Taimekaitse tootejuht pani olulisuselt teiseks põhjuseks parema tehnoloogia. Viljaosakonna kolmas põhjus oli pikaajaline strateegiline suhe, kuna see on tihti seotud ka teiste tootegruppide või lisateenustega. Üldjuhul on viljaosakonna tarnijad pikaajalised koostööpartnerid ning koostöö kestab minimaalselt ühe aasta. (Intervjuu A 2018) Väetiste ja kaupluste kolmandaks põhjuseks on kliendi rahulolu suurendamine, mis on üheks osaks ka ettevõtte kvaliteedi- ja keskkonnapoliitika juhtimises. Kaupluste jaoks on kõige olulisem pikaajaline strateegiline suhe ning sellele järgneb ostukulu vähendamine. Kuna kaupluste klient on väga hinnatundlik, siis see põhjendab, miks üheks oluliseks põhjuseks on ostukulu vähendamine. (Intervjuu C 2018)

Tabel 3. Järjestatult kõige olulisemad põhjused tarnija valikuks osakondade lõikes

Vili	Väetised ja seemned	Taimekaitse	Kauplused
Konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine	Konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine	Konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine	Pikaajaline strateegiline suhe
Hea äritulemuse saavutamine	Hea äritulemuse saavutamine	Parem tehnoloogia	Ostukulu vähendamine
Pikaajaline strateegiline suhe	Kliendi rahulolu suurendamine	Hea äritulemuse saavutamine	Kliendirahulolu suurendamine

Allikas: Autori koostatud küsitluse põhjal

ScEE-1 ei ole paika pandud konkreetset tarnija valiku protsessi. Intervjuudest tuli välja ka põhjus – see sõltub nii paljudest kriteeriumitest ja asjaoludest, seega seda pole võimalik terves ettevõttes standardiseerida ja ühtselt teha. Mõni valdkond on väga reguleeritud, samas kui mõne puhul on võrdlemisi vabad käed. Lisaks käib tarnija valimine ka mõneti erinevalt kui ühel osakonnal on 800 tarnijat ning teisel vähem kui kümme, lisaks mõjutab tarnija valikut tihtipeale ka ajaline piirang ning muud kriteeriumid. Samuti erinevad nii osakondade vahel kui ka osakondades kordades need summad, mille eest ühelt tarnijalt ostetakse. Samas tõi jaekaubanduse juht välja, et võib-olla võiks selline protsess kirjalikult olemas olla juhuks kui inimesed peaksid vahetuma, kuid hiljem nentis, et tegelikkuses peab olemasolev inimene uue töötaja niikuinii välja koolitama (Intervjuu C 2018).

Viljaosakonnal on ligikaudu 800 tarnijat ning enamik tarnijatest asuvad Eestis. Mõned üksikud on siiski ka naaberriikides. Viljaosakond läheneb tarnija valikule vastavalt püsitatud eesmärkidele. Esmalt paneb osakonna juht paika eesmärgi, kui suurt turuosa soovitakse saavutada. Seejärel vaadatakse Eesti klientuuri ning kui palju on varasemalt kelleltki ostetud. Lisaks peetakse silmas ka seda, kui palju on reaalselt võimalik kelleltki osta, kuna olemasolevad hektarid on teada ning lisaks ka saagikus. Lisaks on oluline see, et ettevõttel oleks informatsioon, kas põllumees müüb kogu kasvatatava vilja või on osa sellest isiklikuks tarbeks mõeldud. Kui kogu vajalik informatsioon on olemas, siis pannakse paika eesmärk, kellelt saab kui palju osta. (Intervjuu A 2018)

Tarnija valiku puhul viljaosakonnas on oluline ka see kui palju ostab konkreetne põllumees ScEE-lt sisendeid (väetiseid ja taimekaitsevahendeid) ning kas toob kuiva või märga vilja. Maheteravilja tarnijate puhul on kindlasti kõige olulisem usaldus. Seetõttu uute tarnijate puhul tehakse maheteravilja puhul ka testoste, et kvaliteeti kontrollida. Viljaosakonna tarnijad on enamasti ka Scandagra Eesti kliendid. Varasema kogemuse põhjal on teada, kellelt ei soovita mingil põhjusel vilja osta ning samuti ei osteta vilja ka nendelt, kelle puhul ei ole teada, kus kohast see pärit on. (Intervjuu A 2018)

Kui viljaosakond soovib hakata kokku ostma mingit kultuuri, mida nad praegu veel ei osta, siis esimene samm on uurida, kes seda Eestis kasvatab. Selle eest on suuresti vastutav müügimeeskond, kes on kõige paremini oma portfelliga kursis. Kui müügimeeskonnalt tuleb tagasisidet, et nende piirkonnas seda kultuuri ei kasvatata, siis sõlmitakse kokkulepped mõne olemasoleva tarnijaga, et nad hakaksid kasvatama projektipõhiselt mõnda kultuuri ning pärast

tarniks ScEE-le. Lisaks kasutatakse vajadusel uudiskirju ning aeg-ajalt pannakse ka ajalehte sellekohane kuulutus, kuigi ettevõttel on siiski olemas kõikide suuremate põllumeeste kontaktid. (Intervjuu A 2018)

Väetistel on 14 tarnijat, kes kõik on välismaalt. 70% ostetavatest väetistest tarnitakse Venemaalt ning ülejäänud 30% Euroopa Liidust. Tarnija valik käib läbi kahepoolse suhtluse ning eriti vaadatakse hinna ja kvaliteedi suhet. Samuti peavad olema paigas ka kõik muud kriteeriumid. Väetiste puhul on kindlad põhitarnijad olemas, kuid see ei tähenda, et alati nendelt põhitarnijatelt ostetakse. Võetakse hinnapakkumisi ning selle järgi tehakse ostuotsus. Seetõttu on ostuotsused ikkagi pigem lühiajalised, kuna turg on muutlik ning hinnad muutuvad. Lisaks ettevõtetelt pakkumisi küsides peab neile teada andma ühe või kahe päeva jooksul, mis ei jäta palju võimalusi teiste hinnapakkumiste ootamiseks. Samuti tõi tootejuht välja, et tihtipeale saadab väetise tarnija toote kohta üldise info ning hinna erinevates e-mailides ning ajaliselt võib nende kirjade vahele jääda isegi nädal. (Intervjuu B 2018)

Väetiste puhul ei vaadata ainult hinda ja kvaliteeti, vaid vaadatakse ka sisu. Oluline on kui palju on väetises toimeainet ning kui palju seda läheb ühele hektarile. Mõne madalama kontsentreeritusega väetise hind võib küll madalam olla, kuid seda läheb vaja ühe hektari kohta rohkem ning võib lõppkokkuvõttes seetõttu kallim olla. Kvaliteetväetiste puhul on kõige olulisemaks kriteeriumiks kvaliteet ning neid väetiseid ostetakse ainult nendelt ettevõtetelt, kelle puhul saab kindel olla, et nad suudavad lubatud kvaliteeti ka pakkuda. Seetõttu on nii suur turuosa ka Venemaal, kuna nende kvaliteet on hea ja suudavad ka samal ajal head hinda pakkuda. Tegu on väga suurte ettevõtetega, kes suudavad ka maailma mastaabis hinda reguleerida ning oluline on ka see, et Venemaal on väetiste tooraine maapõues olemas. Samas kaasnevad Venemaaga ka teatud riskid, kuna aeg-ajalt on raudtee kinni ning kaup ei liigu või tahetakse kaupa müüa mujale. Sellega seoses on vaja võtta teinekord risk, kas osta täna rohkem või on lootust, et kahe kuu pärast saab ka veel tellida. (Intervjuu B 2018)

Kui on kliendil soov saada mingit spetsiifilist väetist, mida nad veel ei müü, siis tootejuht esmalt pöördub praeguste tarnijate poole, uurides kas neil on sellist väetist. Kui neil sellist ei ole, siis pöördutakse ka nende tarnijate poole, kellega veel pole koostööd tehtud. Enamike selliste ettevõtete kontaktid on olemas ning kui peakski olema ettevõtte, kelle kontakti veel ei ole, siis tootjatehase nimi on teada või on tootejuht võimelise selle üles leidma. Ka nende ettevõtete puhul, kellega pole veel koostööd tehtud, peab siiski tegu olema tuntud firmadega, kes on

usaldusväärset. Kui ka nendel ettevõtetel sellist väetist ei ole, siis on järgmine küsimus olemasolevatele tarnijatele, kas nad oleksid valmis soovitud väetist tootma. Kui väetise keemiline koostis on sobiv ning mõni olemasolev tarnija on valmis seda tootma, siis on oluliseks faktoriks see, kui suur on miinimumkogus, et tarnijal tasuks seda väetist üldse tootma hakata. (Intervjuu B 2018)

Seemnete puhul ei valita mitte tarnijat, vaid valitakse hoopiski sorte teatud erinevate parameetrite järgi. Kaks aastat testitakse sordi omaniku juures erinevaid viljasorte ning kui kõik sobib ja kui ollakse õigel ajal õiges kohas, siis saab ScEE selle sordi edasimüüjaks Eestis. Seemnete sortide omanikud on kõik välismaal ning nendelt saadakse väike osa seemneid. Need jagab ScEE oma kindlatele tarnijatele, kes neid seemneid paljundavad. Selliseid tarnijaid on ettevõttel 15. Seemnete lõpptarnijad asuvad enamik Eestis, kuid kõik sordi omanikud, keda on 10, asuvad välismaal. (Intervjuu B 2018)

Nagu seemnete puhul, siis ka taimekaitsevahendite puhul valitakse eelkõige toodet kui tarnijat (Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018). Taimekaitse puhul on ScEE-l 5 suuremat tarnijat, 3 väiksemat tarnijat ning mõned ühe toote tarnijad. Kõik eelmainitud tarnijad asuvad välismaal ning Scandagra Eesti AS on nende taimekaitsevahendite maaletooja. Taimekaitsevahendite tarnijad järjest ühinevad, mistõttu arvuliselt jääb neid vähemaks. Taimekaitsevahendid on rangelt reglementeeritud valdkond ning osta tohib vaid tooteid, mis on välja toodud Põllumajandusameti kodulehel olevas registris. (Intervjuu D 2018)

Taimekaitsevahendite puhul toodet valides keskendutakse eelkõige sellele, mis kultuurile see vahend on ning mis haiguse, putuka või umbrohu vastu see mõeldud on. Mõnel tarnijal on näiteks haiguste vastu väga tugev toode, kuid sellel samal tarnijal ei ole head vahendit näiteks putukatõrje vastu. Tarnijad valitakse reeglina välja pikaajaliseks koostööks, kuid siiski uuritakse, kas konkurentidel on aasta või kaks hiljem välja tulnud analoogne toode parema hinna või kvaliteediga, mida algselt tarnijalt osteti. Väikestel ettevõtetel pole taimekaitsevahendite tarnimiseks selles valdkonnas palju võimalusi. Põhjuseks on see, et tootearendus võtab aega ligikaudu kümme aastat ning ühe toote arendamine maksab kümneid miljoneid eurosid. Lisaks peab see toode Eestis registrisse jõudma, et oleks üldse lubatud seda osta. Ka võib Scandagra taimekaitsevahendeid edasi müüa ainult inimestele, kellel on kehtiv taimekaitsetunnistus (Eestis turule... 2018). Kui on vaja toodet, mis vastaks teatud tingimustele ning mida praegu ei osteta,

siis infot saadakse kontaktidelt, kes on messidel tekkinud, kolleegidelt ning ka registrist. (Intervjuu D 2018)

Jaekaubanduse ehk kaupluste valdkonnas on tarnijaid ligikaudu 70, kellest pooled asuvad Eestis ja pooled välismaal. Siiski kõik suuremad tarnijad on välismaalt. Tavapäraste toodete puhul tellitakse tooteid eelkõige nendelt tarnijatelt, kellelt on tavaliselt tellitud ning hinnapakumisi konkurentidelt või teistelt pakkujatel ei võeta. Uusi pakkujaid otsitakse ainult siis, kui enam hinna, kvaliteedi või mõne teise olulise kriteeriumiga rahul ei ole. Uusi tooteid otsides pööratakse esmalt olemasolevate tarnijate poole. Kui neil seda toodet ei ole, siis järgmiseks sammuks on internetist otsimine ning kaupluse juhatajalt uurimine, kas neil võib olla informatsiooni, kust on võimalik soovitud toodet osta. Kui leitakse mitu pakkujat, siis võetakse hinnapakumisi mitmelt potentsiaalselt tarnijalt. Tarnijat valides lähtutakse kriteeriumitest, mis on antud toote puhul olulised. Kõige olulisemaks kriteeriumiks on hind, kuna klient on väga hinnatundlik. Kui tegu on mõne söödaga, siis tuleb mängu ka paindlikkus – kui pika säilivusajaga toode on ning kas tarnija võtab toote tähtaja lähenedes tagasi. Oluline on ka pakutav kvaliteet. (Intervjuu C 2018)

3.3. Tarnijate hindamine

Kõik peale viljaosakonna hindavad oma tarnijaid kord aastas. Hindamiseks saadetakse igale osakonnale kord aastas Exceli tabel, kuhu märgitakse tarnija juurde, kas tegu on eelistatud, sobiliku või mittedobiliku tarnijaga. Eelistatud tarnijaga tehakse koostööd siis, kui tal on vajalik kaup olemas ning kõik tingimused sobivad. Järgmise aste on „sobilik“, mis tähendab, et temaga tehakse koostööd juhul kui eelistatud tarnijaga pole võimalik koostööd teha. Kolmas aste on „mittesobiv“, ehk nende tarnijatega tehakse koostööd äärmisel vajadusel. Nende tarnijatega on varasemalt on olnud probleeme või müüb aktiivselt konkurentidele. (Intervjuu A 2018, Intervjuu B 2018; Intervjuu C 2018; Intervjuu D 2018)

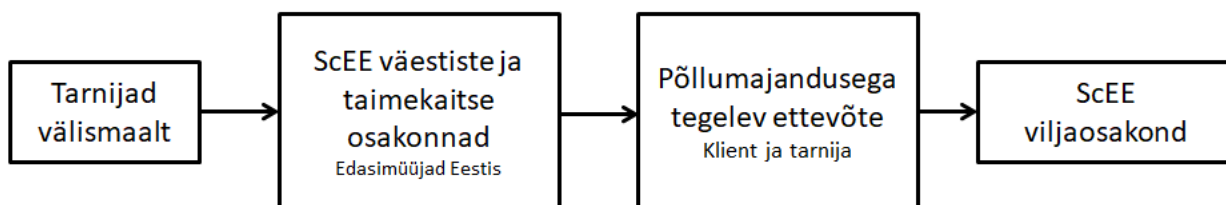
Konkreetseid kriteeriumeid siiski tarnija hindamiseks paika pandud ei ole ning iga valdkonna juht hindab tarnijaid selle järgi, kuidas mingi tarnija talle tundub. Siiski on võimalik suurde hindamise Exceli tabelisse kirja panna, mitu korda viimase aasta jooksul on tarne ära jäänud või hilinenud ning soovi korral ka muid kommentaare kirja panna. Viljaosakond hindab ainult teisi

kokkuostjaid, kellega aeg-ajalt vajadusel koostööd tehakse. (Intervjuu A 2018, Intervjuu B 2018; Intervjuu C 2018; Intervjuu D 2018)

Väljaspool tabelit hindavad või annavad hinnangu kõik osakonnad oma tarnijatele jooksvalt, kuid selleks mingit kirjalikku lahendust neil ei ole. Viljaosakonna jaoks on eelkõige oluline tarnekindlus ning lepingust kinnipidamine. Lisaks toodi välja, et olemasolevaid tarnijaid nad siiski otseselt ei hinda, vaid tarnijad jagatakse suuruse järgi kolme gruppi ning viljaosakond ja kliendihaldur ise teavad, kes on nende jaoks oluline ja hea tarnija. Nüüdseks on hakatud koostama ka tabeleid, kuhu märgitakse enda jaoks olulised tarnijad, et see info oleks ka kuskil mujal olemas kui ainult inimeste peas. (Intervjuu A 2018) Väetiste ja taimekaitsevahendite osakonnad tõid mõlemad välja, et hinnatakse jooksvalt kellega koostööd teha. Eelkõige vaadatakse, kuidas on tarnijatelt ostetud toodete laojääk ja kuidas eelmainitud toodete müük on läinud. (Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018) Jaekaubanduse juht vaatab eelkõige, kuidas toote hind ja kvaliteet on. Kui hind tõuseb või kvaliteet langeb, siis hakatakse võtma hinnapakumisi ka teistelt pakkujatelt (Intervjuu C 2018).

Väetiste ja taimekaitsevahendite tootejuhid on küll oma tarnijaid mõnel korral külastanud, kuid mõlemad tootejuhid leidsid, et selleks ei ole tegelikult vajadust. Tegu on väga standardiseeritud tootmistega, seega tehastes kohapeal käimine väga midagi juurde ei anna ja lisati, et see ei ole ka väga tavaks. (Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018) Jaekaubanduse juht ei ole ühegi oma tarnija juures käinud, kuid see-eest on tarnijad tema juures käinud (Intervjuu C 2018). Ka väetiste ja taimekaitsevahendite tootejuhid tõid välja, et mõned tarnijad on pigem nende juures käinud. (Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018)

Kui väetiste, taimekaitsevahendite ning jaekaubanduse osakondades ei ole tavaks oma tarnijate juures kohal käia, siis viljaosakond käib ka oma tarnijate juures. (Intervjuu A 2018; Intervjuu B 2018; Intervjuu C 2018; Intervjuu D 2018) Tootejuht külastab isiklikult aastas ligikaudu 50-60 suuremat ja olulisemat tarnijat. Siiski külastatakse lõpuks kõiki 800 tarnijat ning nende tarnijate juures käib eelkõige müügimeeskond, kes peab oma portfellis olevate klientidega hästi kursis olema, kuna viljaosakonna tarnijad on tavaliselt väetiste ja taimekaitsevahendite osakondade kliendid (joonis 2). Müügimeeskond on ka see, kes tavapäraselt nendele klientidele väetiseid ning taimekaitsevahendeid müüvad ja hiljem nendelt vilja ostavad vilja tootejuhi poolt etteantud kriteeriumitel. (Intervjuu A 2018)



Joonis 2. Müügi suund

Allikas: Autori koostatud intervjuude A, B ja D põhjal

Nagu joonisel 2 näha võib, ostavad Scandara Eesti väetiste ja taimekaitse osakonnad oma tooted välismaa tarnijatelt. Põllumajandusega tegelev ettevõtte ostab omakorda vajalikud sisendid ehk taimekaitsevahendid ja väetised ScEE vastavalt osakondadelt ning pärast vilja kasvatamist tarnivad oma vilja ScEE viljaosakonnale. Vilja kasutatakse ettevõttesiseselt sööda tootmiseks ja lisaks müüakse seda riigisisestele klientidele edasi. Suurem osa kokkuostetavast viljast siiski eksporditakse. Praegu on viljaosakond oma tarnijate hindamises ka muudatusi tegemas ning diferentseeritakse tarnijaid selle järgi, kui palju lisateenuseid tarbitakse ning kui suure osa vajaminevatest taimekaitsevahenditest ja väetistest ScEE-lt ostetakse. (Intervjuu A 2018; Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018)

3.4. Järeldused ja ettepanekud

Põllumajandus on oma olemuselt väga kõikuv ja hooajaline valdkond ning sellele juhtisid tähelepanu kõik intervjuueeritavad. Seetõttu sõltub ettevõtte käive väga paljudest teguritest, sealhulgas ka ilmast ning kuna vilja näol on tegu bösikaubaga, siis üheks mõjutavaks faktoriks on ka börs (Uuring: Põllukultuuride ... 2017). Scandara Eesti AS-i käive on väga otseselt seotud sellega, kuidas põllumajandusel läheb, mistõttu kui põllumajandusel läheb hästi või halvasti, siis see peegeldub võrdlemisi tugevalt ka ettevõtte tulemustes (tabel 4).

Tabel 4. Põllukultuuride saak ja ScEE käive aastate lõikes

	2015	2016	2017
Teravili (kt)	1535,3	934,1	1311,9
Kaunvili (kt)	86,2	109,5	75,3
ScEE käive (€)	97 585 000	81 806 000	103 000 000

Allikas: Autori koostatud (Eesti Statistikaamet, tabel PM04; Äripäeva infopank... 2018)

Väetiste ja taimekaitsevahendite osakondi mõjutab eelkõige see, mis kultuure külvatakse ning kui paljudele hektaritele. Siin mängivad ka väga suurt rolli toetused, mis löövad teinekord turu segamini, mistõttu on järsku väga suur nõudlus teatud kultuuride taimekaitsevahendite ja väetiste järele. Samas on järsku vaja ka viljaosakonnal uutele kultuuridele ostjaid leida. Näiteks varasemalt kasvatati väga vähe hernest ning põlduba praktiliselt mitte üldse, kuid pärast toetusi on põldoa ja herne kasvupind kasvanud kordades. (Intervjuu D 2018) Näiteks põldoa kasvupind on 200 hektarilt 2013. aastal kasvanud 26 800 hektarile 2017. aastal, mis tähendab, et viie aasta jooksul suurenes põldoa kasvupind 13 400%. Herne kasvupind suurenes nendel aastatel 193%. (Tabel 5)

Tabel 5. Põllukultuuride kasvupind tuhandetes hektarites

	2013	2015	2015	2016	2017
Teravili	311,1	332,9	350,4	351,4	330,7
Kaunvili	13,6	19,1	31,3	55,4	655,0
... hernes	13,2	16,5	22,1	38,9	38,7
...põlduba	0,2	...	9,1	16,5	26,8

Allikas: Eesti Statistikaamet, tabel PM03

Kuna valdkond on väga muutlik ning kõik osakonnad on väga erinevad, siis terves ettevõttes ühtset tarnija valiku protsessi ei ole ning töö autori silmis ei ole mõistlik seda ka luua. Intervjuudest tuli välja, et igal valdkonnal on erinevad piirangud ja põhimõtted, mis mõjutavad tarnija valikut olulisel määral. Näiteks väetiste puhul on väga oluline ajaline piirang ning nad peavad tarnijale oma vastuse ütlema päeva või kahe jooksul ning neil pole võimalik oodata teiste tarnijate hinnapakumisi (Intervjuu B 2018). Taimekaitsevahendite puhul saab valida jällegi ainult neid tarnijaid, kes on registris olemas ning valitakse eelkõige toodet kui tarnijat (Intervjuu D 2018). Nagu taimekaitsevahendite puhul, siis ka seemnete osas pigem valitakse sorti vastavalt soovitud omadustele (Intervjuu B 2018). Viljaosakonnal on kordades rohkem tarnijaid kui teistel osakondadel kokku ning viljaosakond tahab oma tarnijatelt võimalikult suurt kogust kui kõik tingimused on sobivad. Lisaks mõjutab viljaosakonna tarnija valikut ka see, kas tarnitakse kuiva või märga vilja ning kui palju sisendeid on ettevõtte ScEE-lt eelnevalt ostnud. (Intervjuu A 2018) Jaekaubanduses on summad kõige väiksemad ning olulisel kohal on söödakaupade tarnija valikul nende jaoks see, kui pika säilivusajaga tooteid tarnijalt saadakse ning kas tarnija on nõus tooted välja vahetama või tagasi võtma kuupäeva lähenedes. (Intervjuu C 2018)

Siiski tasub ettevõttel kaaluda kirjaliku protseduuri loomist, kuid seda igale osakonnale või tootegrupile eraldi. See annab piisava paindlikkuse ning võtab arvesse ka iga tootegrupi spetsiifilisi kriteeriumeid ja piiranguid. See annaks võimaluse end kurssi viia ka teistel töötajatel, kes selle valdkonnaga võib-olla rohkem kokku puutuvad, kuid igapäevaselt võib-olla ei tegele ning lisaks oleks ka uutel töötajatel kirjalik protseduur, millest lähtuda. Lisaks sunniks see protseduuri loojat täpsemalt läbi mõtlema, mille järgi ja kuidas nad tarnijat valivad ning vähendaks riske kui ostmisega tegelev töötaja ettevõttest lahkuma peaks.

Lisaks soovitab töö autor ettevõttel võimaldada ostmisega tegelevatel töötajatel erinevatel messidel käimist. See annaks neile hea võimaluse kontaktide kogumiseks ning oleks hea koht, kust saada ülevaade tervel turul toimuvast, mis tulevad äri tehes kasuks (Tafesse, Skallerud 2015). Väetiste ning taimekaitsevahendite tootejuhid on küll messidel käinud, kuid puudust tundis sellest jaekaubanduse juht (Intervjuu B 2018; Intervjuu C 2018; Intervjuu D 2018). Nii väetiste kui ka taimekaitsevahendite tootejuhid töid välja, et kasutavad kontakte, kelle on saanud just messidelt (Intervjuu B 2018; Intervjuu D 2018). Lisaks siis on lootust, et tarnijale jääb ostja nimi meelde ning pärast uuesti ühendust võttes on nimi juba tuttav ning see teeb äri tegemise lihtsamaks.

Kõige olulisem soovitus puudutab hindamist, mis praktiliselt ettevõttes praegu puudub. Tarnijaid hinnatakse küll kord aastas, aga kuna kriteeriumid pole paigas, siis seda tehakse väga subjektiivselt ja üldiselt. Seetõttu soovitab töö autor igal osakonnal töötada välja enda jaoks sobiv tarnija hindamise süsteem, mis sisaldab nende jaoks olulisi kriteeriumeid ning soovitatavalt ka kriteeriumite osakaalu tähtsust. See vähendaks hinnagute puhul subjektiivsust ning oleks uuele töötajale toeks ka siis kui olemasolev töötaja ära läheb. Lisaks võimaldab see näha ka teatud kriteeriumite muutumist aja jooksul. Lisaks võimaldab tarnijate täpsem hindamine töötajatel läbi mõelda, mis kriteeriumid on tõeliselt olulised ning kui on suur pilt olemas, siis on võimalus, et ettevõtte hakkab oma tarnijaid üle vaatama ning vajadusel välja vahetama. Tarnija, kes tundub praegu kõige parem, ei pruugi kõikide kriteeriumite osas siiski nii hea olla. Lisaks võimaldab see hinnata, kas tarnijaga tehakse koostööd sellepärast, et ta on hea tarnija või sellepärast, et sellega ollakse harjunud. Nii põhjalikku hindamist on siiski võimalik teha vaid nendel osakondadel, kellel ei ole väga palju tarnijaid. Osakonnad, kellel on rohkem tarnijaid, nende puhul autor soovitab põhjalikumalt hinnata vaid suuremaid ja olulisemaid tarnijaid. Lisaks soovitab töö autor ettevõttel kaaluda investeerimist IT-süsteemi, kus on võimalik tarnijaid hinnata ning mis annaks olemasolevatest tarnijatest hea pildi.

Kui tarnija valiku protsess ja hindamine on kirjalikult olemas, siis see sunnib töötajaid kogu protsessi täpsemalt läbi mõtlema ning on võimalik, et avastatakse protsessis mõned nõrgad kohad. Ka intervjuudes tunnistati, et küsitlust täites oli võrdlemisi keeruline otsustada, mis on kõige olulisemad kriteeriumid ning leiti, et see oli ka enda jaoks päris hea asi, mida läbi mõelda. Seetõttu oleks valiku ja hindamise kirjaliku protsessi olemasolu juba sellest vaatenurgast hea. Lisaks on võimalik, et kui protsessid on kirjalikult olemas, siis tehakse tarnija valikul vähem vigu.

Kirjandusest lähtuvalt soovib töö autor ettevõttel kaaluda ka enda jaoks oluliste kriteeriumite kommunikeerimist oma tarnijatele ning võimalusel need üheskoos paika panna. See tugevdab ettevõtte ja tarnija ärisuhet ning tekitab usaldust. Samas on oluline ka jälgida, et tarnija oleks motiveeritud oma käitumist parandama. Kui tarnija näol on tegu turuliidriga ja palju alternatiive ei ole, siis võib tekkida ka olukord, kus tarnija pole motiveeritud oma käitumist muutma. Kui tarnijal on olulised kriteeriumid teada ning ettevõtte hindab tarnijat nende kriteeriumite alusel, siis tasub kaaluda ka tarnija hindamise tulemusi tarnijale kommunikeerida, et tarnijal oleks võimalik end parandada.

KOKKUVÕTE

Tarneahelad on muutunud järjest keerulisemaks, konkurents järjest tihedamaks ning seetõttu on eriti oluliseks muutunud tarneahela planeerimine ning tarnijate valimine. Kui varasemalt oli võimalik tarnijaid valida puhtalt hinna põhjal, siis nüüdseks on kriteeriumeid palju rohkem, mis teevad tarnija valiku tunduvalt keerulisemaks. Pärast tarnija valikut on vaja olemasolevat tarnijat ka hinnata, et konkurents püsida ja kvaliteeti kõrgel hoida. Seetõttu oli käesoleva töö eesmärgiks tuvastada, milliseid kriteeriumeid peab Scandagra Eesti AS tarnijate puhul oluliseks ning millised on enamlevinud praktikad tarnijate valikul antud ettevõttes. Lisaks anda ka ettevõttele soovitusi, kuidas on võimalik oma protsesse täiendada. Seetõttu uuriti käesolevas magistritöös, kuidas Scandagra Eesti AS läheneb oma tarnija valikule ja hindamisele ning mis kriteeriumeid ettevõtte oluliseks peab.

Põllumajandusvaldkond on väga muutlik ning sõltub paljudest teguritest. Esiteks on tegu valdkonnaga, mida mõjutab väga tugevalt ilm. See mõjutab otseselt saagikust ning vilja kättesaamist põldudel. Lisaks kuna vili on börsikaup, siis mõjutab ka see tugevalt põllumajandusettevõtteid. Ebastabiilseks teeb turu ka erinevate toetuste jagamine, mis mõjutab, milliseid kultuure kasvatatakse ja millises mahus. Kui mingit kultuuri hakatakse ootamatult palju kasvatama, siis see tekitab kohe väetiste ja taimekaitsevahendite osas puudujäägi. Lisaks on vaja hiljem leida ka sellele kultuurile ostjaid.

Töö esimeses osas keskenduti olemasolevale kirjandusele, mis andis ülevaate erinevatest kriteeriumitest, mille alusel tarnijaid valida. Peamised kriteeriumid kirjandusest olid kvaliteet, tarnekindlus ning hind. Lisaks sai ülevaate ka erinevatest võimalustest, kuidas tarnijaid valida ning hinnata. Töö teine peatükk tutvustas, kuidas moodustati uuringu valim ning kuidas uuring läbi viidi. Ka sai teisest peatükist ülevaate ettevõttest, kelle põhjal uuring tehti. Magistritöö uurimisprobleemiks oli puuduv käsitlus sellest, kuidas ja mis kriteeriumitel valib Eesti põllumajandusettevõtte endale tarnijaid ning kuidas juba olemasolevaid tarnijaid hinnatakse. Uurimisprobleemi lahendamiseks kasutati kvalitatiivset meetodit, mille raames viidi läbi neli

poolstruktureeritud intervjuud. Lisaks saadeti intervjuueeritavatele küsitlus, kus oli vaja hinnata erinevaid kriteeriumeid viie palli süsteemis ning järjestada nendest kolm kõige olulisemat. Töö kolmanda osa moodustas intervjuudest ja küsitlustest saadud informatsiooni analüüs ja võrdlemine. Tulemuste analüüsiks kasutati *cross-case* meetodit.

Töös uuriti, kuidas valivad ja hindavad tarnijaid taimekaitsevahendite osakond, väetiste osakond, viljaosakond ning jaekaubanduse osakond. Selgus, et valdkond on väga spetsiifiline ning kriteeriumid ja protsess erinevad osakondade lõikes. Taimekaitsevahendid on rangelt reglementeeritud valdkond ning on lubatud osta ainult tooteid, mis on kantud Põllumajandusameti registrisse. Lisaks valitakse taimekaitsevahendite puhul pigem tooteid kui tarnijaid. Väetiste puhul mängib suurt rolli ajaline piirang, kuna ostuotsused on vaja tihti vastu võtta päeva või kahega. Viljaosakonnal on ligikaudu 800 tarnijat ning viljaosakond pigem soovib, et kõik oma vilja neile tarniks kui kriteeriumid sobivad. Kõige traditsioonilisem on ostmine jaekaubanduses, kuid seal ostetakse ka kõige väiksemate summade eest. Siiski rõhutas jaekaubanduse juht, et kui tegu on söötade ostmisega, siis on eriti oluline paindlikkus – võimalikult pikk säilivustähtaeg ning toodete tagasivõtt säilivustähtaja lähenedes.

Kui kirjanduses rõhutati eelkõige kvaliteedi olulisust ning hind jäi tagaplaanile, siis Scandagra Eesti AS-i ostuotsuste tegijad pidasid olulisemaks pigem hinda. Kvaliteet jäi olulisuselt teisele kohale olgugi, et üks osakond pidas just kvaliteeti kõige olulisemaks kriteeriumiks. Hind ei jõudnud taimekaitsevahendite puhul esikolmikusse ning kvaliteet ei jõudnud viljaosakonna esikolmikusse. Veel oli osakondade jaoks oluline kliendi rahulolu, paindlikkus, õigeaegne tarne, keskkonnamõju ning lojaalsus, usaldusväärsus ja konfidentsiaalsus. Kuna osakondade jaoks olulised kriteeriumid erinesid ning samuti on osakondades spetsiifilised piirangud, siis pole võimalik luua ühtset tarnija valiku ja hindamise protsessi. See peab olema igal osakonnal eraldi. Kui küsiti põhjuseid, miks ettevõtte oleks valmis mõnest olulisest tarnijast loobuma, siis iga osakond tõi välja eelkõige enda jaoks oluliste kriteeriumite taseme langemise alla aktsepteeritavat taset. Peamine väljatoodud põhjus oli liiga kõrge hind võrreldes konkurentidega, mis viiks Scandagra Eesti AS-i konkurentsist välja. Lisaks on ettevõtte keskmine klient võrdlemisi hinnatundlik. Taimekaitsevahendite tootejuht tõi välja, et on valmis tarnijat vahetama ka siis kui konkurent on tulnud välja sarnase tootega, mille kvaliteet on sama, kuid hind madalam.

Praegu ettevõttes praktiliselt tarnija hindamise protsess puudub. Tarnijaid hinnatakse küll kord aastas ja märgitakse, kas tegu on eelistatud, sobiva või mittedobiva tarnijaga, kuid kriteeriumid puuduvad, mistõttu on tegu võrdlemisi subjektiivse hindamissüsteemiga. Selle kohta tuli ka töötajatelt kõige rohkem kommentaare ning leiti, et hindamissüsteem võiks täpsem olla.

Tuginedes uuringu tulemustele ja kirjandusele, soovitab töö autor Scandagra Eesti AS-ile järgmist:

- koostada tarnija valimise protsess igale osakonnale või vajadusel ka tootegrupile eraldi;
- panna paika osakonna või toote jaoks olulised kriteeriumid tarnija valikul;
- panna paika osakonna või toote jaoks olulised kriteeriumid tarnija hindamisel;
- pakkuda ostuotsustusega tegelevatele töötajatele võimalust messidel käia;
- luua tarnija hindamise protsess igale osakonnale või vajadusel ka tootegrupile eraldi;
- võimalusel kommunikeerida enda jaoks olulisi kriteeriumeid tarnijatele või leppida kriteeriumites tarnijatega kokku;
- kommunikeerida tarnija hindamise tulemusi tarnijale;
- võimalusel võtta kasutusele IT-lahendus tarnijate paremaks hindamiseks.

Töö autor loodab, et uurimus ning ettepanekud on kasuks Scandagra Eesti AS-ile ning teistele põllumajandussektoris tegutsevatele ettevõtetele.

Töö piirangutena võib välja tuua, et töö tehti ühe ettevõtte põhjal, mistõttu ei ole võimalik teha selle põhjal üldistusi kõikidele ettevõtetele, kes selles valdkonnas tegutsevad. Siiski on magistritöös uuritava ettevõtte puhul tegu Eestis suuruselt teise ettevõttega põllumajandussektoris, mis tegeleb enamike oluliste tootegruppidega. Seetõttu usub töö autor, et käesolevast magistritööst leiavad midagi kasulikku ja huvitavat siiski kõik selles valdkonnas tegutsevad ettevõtted.

Võimalikud teema edasiarendused oleks tarnijate koolitamine ja arendamine, mis tuleks kasuks mõlemale poolele. Teise soovitusena töö edasi arendamiseks pakub autor tarnija valiku ja tarnija hindamise kriteeriumite erinevuste võrdlus ja analüüs. Kolmandaks võimaluseks oleks analüüsida tarnija ja ostja suhteid ning neid mõjutavaid tegureid mõlema osapoolte vaates.

SUMMARY

SUPPLIER SELECTION CRITERIA, PROCESS AND EVALUATION IN SCANDAGRA EESTI AS

Mariliis Pähkel

The thesis focuses on how Scandagra Eesti AS, the second largest agriculture sector company in Estonia, selects and evaluates its suppliers. As the market is more and more competitive, finding a suitable supplier is very important to be competitive and to get a competitive advantage. There are a lot of different criteria that a person who chooses the suppliers has to think of. Therefore choosing the right supplier, who fulfills all the necessary criteria in at least on the satisfactory level is not that easy. Quality, price and delivering on time are usually the most important criteria, but not always and definitely it is not the only criteria people are looking for. There can be for example environmental concerns, different restrictions and also different interests.

The aim of this thesis is to find out how Scandagra Eesti AS chooses their suppliers, on what criteria, and once the supplier is selected, how do they keep evaluating them. Also, at the end of the thesis, author gives some recommendations on how to improve current processes. The research problem is, that currently there is no information regarding how Estonian agriculture company chooses and evaluates their suppliers. To reach the goal of this thesis, the author raised the following research questions:

1. How does Scandagra Eesti AS chooses its suppliers?
2. What criteria are important for Scandagra Eesti AS?
3. If and how is Scandagra Eesti AS evaluating its suppliers?
4. What criteria has to be fulfilled, so that Scandagra Eesti AS would consider changing its strategic supplier?

This Master's thesis is divided into three chapters. The first chapter provides an overview of the scientific literature on the topic. It focuses mostly on criteria of choosing suppliers, different

options on how to choose a supplier and what a company should keep in mind while doing it. Also it gives an overview on how to evaluate suppliers once they are already chosen. The second chapter focuses on describing the research method and the data collection process. Also it gives a short introduction of Scandagra Eesti AS. The third chapter focuses mostly on the results of the study and at the end of the chapter is conclusion and also recommendations.

A qualitative study method was used in the thesis. The author carried out four semi-structured interviews with representatives of four different divisions in Scandagra Eesti AS. The divisions were crop, fertilizers, plant protection products and retail. All the divisions' representatives are experienced professionals, who choose their suppliers and buy from them. To analyse the results of the interviews, the author composed a cross-case table.

Although Scandagra Eesti AS is one of the largest agriculture sector companies in Estonia, it turned out that company did not have a written process on how they choose their suppliers and what criteria are important for the company. Every representative knew, how they choose their suppliers, but it was not a carefully worked out process. As every division is different, they care for different criteria and there are different restrictions in place while making purchase decisions, it is not possible to make one written process for choosing suppliers. This was brought out by the representatives and this was also one of the author's conclusions after analysing the interviews.

All the divisions, except crop, evaluate their suppliers once a year. Although they do evaluate their suppliers, they do not follow any certain criteria, which makes their supplier evaluation process subjective. As crop division has about 800 suppliers, it would be very difficult and time consuming to evaluate all their suppliers.

Based on the results and conclusions, the author recommends the following to Scandagra Eesti AS:

- make a supplier selection and supplier evaluation process to every division or product group;
- decide on important criteria for every division or product group for choosing and evaluating the suppliers;
- offer the possibility to go to trade fairs;
- communicate important criteria to your suppliers and give them evaluation feedback;

- consider using IT-solutions to evaluate suppliers.

The author of this Master's thesis hopes that the thesis will help Scandagra Eesti AS to improve their processes regarding suppliers. The author hopes that it also helps other companies that are either buying or selling products in the agriculture sector as it gives an insight into values and important criteria to one of the biggest companies in agriculture sector in Estonia.

Further research can be done on developing and schooling company's suppliers, which would be beneficial to both sides. The second option would be comparing the supplier selection criteria and the supplier evaluation criteria and analysing the differences. Third option would be analysing supplier's and purchaser's relationship from both sides and what influences that.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

- Amorim, P., Curcio, E., Almada-Lobo, B., Barbosa-Póvoa, A.P. F. D., Grossmann, I. E. (2016) . Supplier selection in the processed food industry under uncertainty – *European Journal of Operational Research*, Vol. 252, No. 3, 801-814.
- Antson, A. (2017). Agenditeooria rakendamise tarneahelate juhtimises. (Magistritöö). TTÜ Mehaanika ja tööstustehnika instituut. Tallinn.
- Araújo, M. C. B., Alencar, L. H., Viana, J. C. (2015). Structuring a model for supplier selection. – *Management Research Review*, Vol. 38, No. 11, 1213-1232.
- Baily, P., Farmer, D., Jessop D., Jones D. (2005). *Purchasing Principles and Management*. 9th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Bali, O., Kose, E., Gumus, D., (2013). Green supplier selection based on IFS and GRA. – *Grey Systems: Theory and Application*, Vol. 3, No. 2, 158-176
- Barrat, C., Whitehead M. (2004). *Buying for Business: Insights in purchasing and supply management*. Chichester: Wiley.
- Bruno, G., Esposito, E., Genovese, A., Passaro, R. (2012). AHP-based approaches for supplier evaluation: Problems and perspectives. – *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 18, No. 3, 159-172.
- Chan, T. C. T., Chin, K. (2007). Key success factors of strategic sourcing: An empirical study of the Hong Kong toy industry. – *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 9, 1391-1416.
- Cormican, K., Cunningham, M. (2007). Supplier performance evaluation: lessons from a large multinational organisation. – *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 18, No. 4, 352-366
- Eesti Statistikaamet. (2018) PM03: Põllukultuuride kasvupind. — [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee/> (07. mai 2018)
- Eesti Statistikaamet. (2018) PM04: Põllukultuuride saak. — [E-andmebaas] <http://pub.stat.ee/> (07. mai 2018)
- Eestis turule lubatud taimekaitsevahendid*. Põllumajandusamet. Kättesaadav: <https://portaal.agri.ee/avalik/#/taimekaitse/taimekaitsevahendid-otsing/et> , 04. mai 2018.
- Ellram, L.M. (1990). The Supplier Selection Decision in Strategic Partnerships. – *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 26, No. 4, 8-14.

- Fallahpour, A., Olugu, E. U., Musa, S. N., Wong K. Y., Noori S. (2017). A decision support model for sustainable supplier selection in sustainable supply chain management. – *Computers & Industrial Engineering*, Vol. 105, 391-410.
- Gordon, S. R. (2008). *Supplier Evaluation and Performance Excellence: a guide to meaningful metrics and successful results*. Fort Lauderdale: J. Ross Publishing.
- Hald, K. S., Ellegaard, C. (2011). Supplier evaluation processes: the shaping and reshaping of supplier performance. – *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 31, No. 8, 888-910
- Ho, W., Xu, X., Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. – *European Journal of Operational Research*, Vol. 202, No. 1, 16-24.
- Intervjuu A. AS Scandagra Eesti viljaosakonna tootejuht. Mariliis Pähkel. Helisalvestis. 29.04.2018.
- Intervjuu B. AS Scandagra Eesti väetiste ja seemnete tootejuht. Mariliis Pähkel. Helisalvestis. 30.04.2018.
- Intervjuu C. AS Scandagra Eesti taimekaitsevahendite tootejuht. Mariliis Pähkel. Helisalvestis. Jüri. 30.04.2018.
- Intervjuu D. AS Scandagra Eesti jaekaubanduse juht. Mariliis Pähkel. Helisalvestis. Jüri. 30.04.2018.
- Kant, R., Dalvi, M. V. (2017). Development of questionnaire to assess the supplier evaluation criteria and supplier selection benefits. – *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 24, No. 2, 359-383.
- Kar A. K., Pani, A. K. (2014). Exploring the importance of different supplier selection criteria. – *Management Research Review*, Vol. 37, No. 1, 89-105.
- Luthra, S., Govindan, K., Kannan, D., Mangla, S. K., Garg, C. P. (2017). An integrated framework for sustainable supplier selection an evaluation in supply chains. – *Journal of Cleaner Production*, Vol. 140, No. 3, 1686-1698.
- Micheli, G. J. L. (2008). A decision-maker-centred supplier selection approach for critical supplies. – *Management Decision*, Vol. 46, No. 6, 918-932
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. 4th ed. Mason: South-Western.
- Nair, A., Jayaram J., Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. – *International Journal of Production Research*, Vol. 53, No. 20, 6263-6278.

- Ndubisi, N. O., Jantan, M., Hing, L. C., Ayub, M. S. (2005). Supplier selection and management strategies and manufacturing flexibility. – *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 18, No. 3, 330-349.
- Neumüller, C., Lasch, R., Kellner, F. (2016). Integrating sustainability into strategic supplier portfolio selection. – *Management Decision*, Vol. 54, No. 1, 194-221.
- Ounnar, F., Pujo, P. (2005) Evaluating suppliers within a self-organized logistical network. – *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16, No. 1, 159-172.
- Paul, I., Rautio, K. (2005) *Organisatsiooni käsiraamat*. EAS. Kättesaadav: https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/10.pdf, (09. mai 2018)
- Pressey, A., Tzokas, N., Winklhofer, H. (2007). Strategic purchasing and the evaluation of “problem” key supply relationships: what do key suppliers need to know? – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, 282-294.
- Sarkis, J., Talluri, S. (2006) A Model for Strategic Supplier Selection. – *Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38, No. 4, 18-28.
- Scandagra Eesti AS jätkab laienemist*. (2016) Maaleht. Kättesaadav: <http://maaleht.delfi.ee/news/maamajandus/uudised/scandagra-eesti-as-jatkab-laienemist?id=73879927>, (10. mai 2018)
- Scandagra Eesti AS-i koduleht. Scandagra Eesti AS. Kättesaadav: <https://scandagra.ee/>, 22. veebruar 2018.
- Schmitz, J., Platts, K. W. (2003). Roles of supplier performance measurement: indication from a study in the automotive industry. – *Management Decision*, Vol. 41, No. 8, 711-721.
- Scott, J., Ho, W., Dey, P. K., Talluri, S. (2015) A decision support system for supplier selection and order allocation in stochastic, multi-stakeholder and multi-criteria environments. – *An International Journal of Production Economics*, Vol. 166, 226-237.
- Sen, D. K., Datta, S., Mahapatra, S. S. (2018). Sustainable Supplier Selection in Intuitionistic Fuzzy Environment: A Decision-Making Perspective. – *Benchmarking - An International Journal*, Vol. 25, No. 2, 545–574.
- Sevкли, M., Koh, S. C. L., Zaim, S., Demirbag, M., Tatoglu, E. (2007). An application of data envelopment analytic hierarchy process for supplier selection: a case study of BEKO in Turkey. – *Journal of Production Research*, Vol. 45, No. 9, 1973-2003.
- Shipley, D. D. (1984). Supplier Selection Criteria for Different Industrial Goods. – *Management Research News*, Vol. 7, No. 4, 13-16.
- Tafesse, W., Skallerud, K. (2015). Towards an exchange view of trade fairs. – *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30, No. 7, 795-804.

- Ting, S., Cho, D. I. (2008). An integrated approach for supplier selection and purchasing decisions. – *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 2, 116-127.
- Uuring: Põllukultuuride pinnast jäi ebasoodsate ilmaolude tõttu 15% koristamata. Kättesaadav: <http://www.pollumajandus.ee/uudised/2017/11/06/uuring-pollukultuuride-pinnast-jai-ebasoodsate-ilmaolude-tottu-15-koristamata> , (09. mai 2018)
- Wind, Y. and Robinson, P. J. (1968). The determinants of vendor selection: evaluation function approach. – *Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 37, No. 3, 29-41.
- Äripäeva infopank: Scandagra Eesti AS. (2018) Kättesaadav: <https://infopank.ee/ettevote/80222/scandagra-eesti-as> , (09. mai 2018)
- Yadav V., Sharma M. K. (2016). Multi-criteria supplier selection model using the analytic hierarchy process approach. – *Journal of Modelling in Management*, Vol. 11, No. 1, 326-354.
- Yang, F., Zhang, X. (2017). The impact of sustainable supplier management practices on buyer-supplier performance: An empirical study in China. – *Review of International Business and Strategy*, Vol. 27, No. 1, 112-132.
- Yu, Q., Hou, F. (2016). An approach for green supplier selection in the automobile manufacturing industry. – *Kybernetes*, Vol. 4, No. 4, 571-588.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu küsimused

Üldised:

1. Kui palju tarnijaid Sinu valdkonnas orienteeruvalt on?
2. Kus asuvad enamik Sinu valdkonna tarnijaid?

Tarnija valik:

1. Kas Scandagral on tarnija valiku protsess/protseduur? Kui jah, siis palun kirjelda samme.
Kui ei, siis kas on vajadus?
2. Palun mõtle enda osakonna jaoks kolme kõige olulisema tarnija peale.
 - a. Mis summa väärtuses kaupu neilt osteti 2017. aastal?
 - b. Kuidas need tarnijad valiti – kas oli aeganõudvam kui teised?
 - c. Kuidas on turul konkurents?
 - d. Hinda kui pikaks ajaks sa selle valiku tegid?
3. Millal ja mis tingimustel võtad hinnapakumisi? Kas teed testoste?
4. Kui sooviksid hakata ostma toodet X, mida veel ei ole ostnud, siis kuidas otsiksid sellele tootele tarnijat?
 - a. Uuriksid olemasolevatelt tarnijatelt?
 - b. Kas võtaksid hinnapakumisi ka neilt, kellega pole varasemalt koostööd teinud?
5. Kus kohast otsid infot potentsiaalsete uute tarnijate kohta?
 - a. Kui paljusid infoallikaid kasutate?
6. Kas käid kohapeal tarnijate operatsioonidega tutvumas? Kas seda oleks vaja?
7. Kas ja kuidas tarnija valiku kriteeriumid ja protsess sõltuvad ostetavast tootest?
8. Kas Sa muudaksid midagi praeguses tarnija valiku protsessis? Kui jah, siis mida?

Tarnija hindamine:

1. Kas Scandagral on tarnija hindamise protsess/protseduur? Kui jah, siis palun kirjelda samme.

2. Palun mõtle oma osakonna jaoks kõige olulisemate tarnijate peale. Kuidas neid tarnijaid hinnatakse?
3. Kas väikse tarnija ja võtmetarnija hindamise protsess erinevad?
4. Mis kriteeriumid peavad olema täidetud, et Sa kaaluks ühe strateegilise tarnija väljavahetamist?
5. Kas tarnija hindamise kriteeriumid sõltuvad tootest?
6. Kas pigem maksaksid toote eest natuke rohkem, kui tead, et saad selle eest rohkem paindlikkust?
7. Kas Sa muudaksid midagi praeguses tarnija hindamise protsessis? Kui jah, siis mida?

Muu:

1. Kas kogute informatsiooni ka konkurentide tarnijate kohta?
2. Kui muutlikuks (kõikuv nõudlus) hindad oma valdkonda? Kas sellest sõltuvad tarnija valiku kriteeriumid ja protsess?
3. Kas sul tuleb meelde mõni juhus, kus sai tarnija valikule kulutatud palju aega, kuid lõpuks otsustati vale tarnija kasuks ning oli vajalik uus tarnija otsida? Mis sellest õppisid?

Lisa 2. Küsimustiku küsimused

Nimi

Osakond

Ametipositsioon

Kui kaua oled antud valdkonnas ostmisega tegelema (s.h. väljaspool ScEE-d)?

Palun hinda tarnija valikust saadava kasu olulisust ettevõtte jaoks:

Kriteerium	1 Ei ole oluline	2	3	4	5 Väga oluline	Ei oska öelda
Konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine						
Ostukulu vähendamine						
Efektiivsem tarneahel						
Keskkonnasäästlikus						
Kvaliteediteadlikus ja selle parandamine						
Parem tehnoloogia						
Pikaajaline strateegiline suhe						
Võimekus hakkama saada kõikuva nõudlusega						
Laokulude vähendamine						
Parimate tarnijate määramine ja nendega koostöö tegemine						
Tarnijate arvu vähendamine						
Usalduse ja lojaalsuse tõstmine						
Kliendirahulolu suurendamine						
Hea äritulemuse saavutamine						
Konkurentsieelise saavutamise keskendumine oma põhitegevusele						
Tarnijate oskuste integreerimine						
Hiliste tarnete vähendamine						

Palun too välja enda jaoks kolm kõige olulisemat põhjust tarnija valikuks, alustades kõige olulisemast. Võid kasutada soovi korral ülevalolevat loetelu.

Soovi korral võid teemat kommenteerida.

Palun hinda järgmiste kriteeriumite olulisust tarnija valikul:

Kriteerium	1 Ei ole oluline	2	3	4	5 Väga oluline	Ei oska öelda
Hind						
Kvaliteet						
Õigeaegne tarne						
Maine						
Tehniline võimekus						
Paindlikkus						
Tootmiskaht ja - hooned						
Teenindus						
Finantspositsioon						
Geograafiline asukoht						
Operatiivsus, reageerimisvõime						
Suhtlus						
Keskkonnamõju						
Praagi osakaal						
Eetlised standardid						
Suhtumine						
Kliendi rahulolu						
Innovatsioon						
Tugi tootearenduses						
Lojaalsus, usadusväärus ja konfidentsiaalsus						

Palun too välja enda jaoks kolm kõige olulisemat tarnija valiku kriteeriumit, alustades kõige olulisemast. Võid kasutada soovi korral ülevalolevat loetelu.

Soovi korral võid teemat kommenteerida.

Lisa 3. Tarnija valiku kriteeriumite olulisus

	Vili	Väetised	Taimkaitse	Kauplused
Hind	5	5	4	5
Kvaliteet	5	5	5	5
Õigeaegne tarne	5	4	5	4
Maine	3	4	5	5
Tehniline võimekus	4	3	5	4
Paindlikkus	5	4	5	5
Tootmiskaht ja - hooned	4	4	4	4
Teenindus	3	4	4	4
Finantspositsioon	3	4	4	4
Geograafiline asukoht	3	4	2	2
Operatiivsus, reageerimisvõime	4	4	4	4
Suhtlus	4	4	2	4
Keskkonnamõju	1	3	5	5
Praagi osakaal	5	4	5	4
Eetilised standardid	4	4	5	4
Suhtumine	5	4	4	4

Märkus: Mõõdetud on skaalal 1-5, kus tulemus „1“ tähendab, et tegu ei ole olulise kriteeriumiga ning tulemus „5“ tähendab, et tegu on väga olulise kriteeriumiga.

Lisa 4. Tarnija valikust saadava kasu olulisus

	Vili	Väetised	Taimkaitse	Kauplused
Konkurentsieelise ja positsiooni saavutamine	5	5	5	3
Ostukulu vähendamine	5	4	5	5
Eektiivsem tarneahel	4	4	5	5
Keskkonnasäästlikkus	1	3	5	1
Kvaliteediteadlikkus ja selle parandamine	4	4	5	4
Parem tehnoloogia	2	4	5	3
Pikaajaline strateegiline suhe	5	5	5	5
Võimekus hakkama saada kõikuva nõudlusega	3	5	5	5
Laokulude vähendamine	2	5	5	4
Parimate tarnijate määramine ja nendega koostöö tegemine	5	5	5	4
Tarnijate arvu vähendamine	1	3	5	3
Usalduse ja lojaalsuse tõstmine	5	4	5	4
Kliendirahulolu suurendamine	5	4	5	5
Hea äritulemuse saavutamine	5	5	5	5
Konkurentsieelise saavutamine tegeledes oma põhitegevusega	5	4	5	4
Tarnijate oskuste integreerimine	2	4	5	3

Märkus: Mõõdetud on skaalal 1-5, kus tulemus „1“ tähendab, et tegu ei ole olulise kriteeriumiga ning tulemus „5“ tähendab, et tegu on väga olulise kriteeriumiga.

Lisa 5. Cross-case tabel

	Viljaosakond	Väetiste ja seemnete osakond	Taimkaitsevahendite osakond	Kauplused
Intervjueeritava ametikoht	Tootejuht	Tootejuht	Tootejuht	Jaekaubanduse juht
Oma valdkonnas ostmise kogemus	7 aastat	8 aastat	18 aastat	2 aastat
Tarnijate arv osakonnas	Ligikaudu 800	Väetised: 14 Seemned: 10 omanikku ja 15 lõpptarnijat	Taimkaitse: 5 suuremat tarnijat, 3 väiksemat ning mõned ühe toote tarnijad. Tarnijad järjest ühinevad, seega arvuliselt jääb neid vähemaks.	Ligikaudu 70
Tarnijate asukoht	Enamik Eestist, mõned üksikud ka Lätist ja Soomest.	Väetiste puhul kõik välismaalt – 70% Venemaalt, 30% Euroopa Liidust. Seemnete lõpptarnijad enamik Eestis, seemnete omanikud välismaal.	Kõik on välismaalt. Scandagra on maaletooja.	Pooled Eestis, pooled välismaal. Välismaal on suuremad tarnijad.

Tarnija valiku protseduuri olemasolu	Ei ole. Teame, kellelt ei taha osta. Ei osta nendelt, kelle puhul ei tea, kust vili pärit on.	Ei ole. Raske luua, kuna kriteeriumeid on väga palju. Turu kõikumine on väga suur.	Ei ole. Taimekaitsevahendid on rangelt reglementeeritud valdkond. Valitakse eelkõige toodet mitte tarnijat.	Ei ole.
Tarnija valiku protseduuri olemasolu vajadus	Väga otsest vajadust ei näe, samas inimeste vahetudes oleks võib-olla hea kui oleks olemas.	Pigem ei, kuna kriteeriumeid on väga palju ja turg on väga kõikuv. Ühtset protseduuri on raske luua.	Pigem ei. Väga reglementeeritud. Peab andmebaasist valima ning omaloomingut väga teha ei saa.	Pigem jah. Hea kui oleks kirjalikult see info olemas.
Tarnija valimine	Paneme paika eesmärgi, kui palju tahame osta. Siis võtame Eesti klientuuri lahti ning vaatame kui palju oleme kelleltki eelnevatel aastatel ostnud. Siis paneme paika eesmärgi, kellelt ja kui palju saame osta. Oluline on ka see, kui palju ta ostab meilt sisendeid, kui hinnatundlik ta on ning kas müüb kuiva või märga vilja. Maheteravilja osas on kõige olulisem märksõna	Tarnijate valik käib läbi kahepoolse suhtluse. Oluline on suhtlus ning nende toode peab vastama kriteeriumitele. Oluline on eriti hinna ja kvaliteedi suhe. Paneme paika kvaliteettoodet. Kvaliteet on kõige olulisem kriteerium. Seemnete puhul teeme koostööd kindlate omanikega, kuid seal valime eelkõige sorti. Katsetame erinevaid sorte	Valitakse eelkõige toodet. Oluline on, mis taimedele on vahend mõeldud ning mille vastu see on. Mõnel tarnijal näiteks haiguse vastu tugev toode, kuid putukate vastu mitte nii hea.	Kõik suuremad tarnijad olid olemas enne minu aega ja mina olen valinud ainult väiksemaid tarnijaid. Kui on vaja aga toodet osta, siis tavaliselt pöördun olemasolevate tarnijate poole. Konkurentidelt võtan hinnapakumisi ainult siis kui pole enam oma esialgse tarnija hinna või kvaliteediga rahul. Hindan pikaajalisi suhteid.

	<p>usaldus. Nende puhul teeme ka testoste.</p> <p>Tarnijad on enamasti ka ScEE kliendid.</p>	<p>ning erinevate parameetrite järgi valime välja. Kaks aastat katsetame ning kui oleme esimesed, siis saame selle sordi esindajaks Eestis.</p>		<p>Uue toote puhul, mida olemasolevatel tarnijatel ei ole, võtan võimalusel mitmelt pakkuvalt hinnapakumise.</p>
<p>Kolme kõige olulisema tarnija ostusumma 2017. aastal</p>	<p>1. 600 000€ 2. 400 000€ 3. 1,8 miljonit €</p> <p>Tegu pole kõige suurematega. Tegu on strateegiliselt oluliste tarnijatega, kuna on seotud ka teiste projektidega.</p>	<p>Seemned: 1. 1,2 miljonit 2. 700 000€</p> <p>Väetised: 1. 6 miljonit 2. 3 miljonit 3. 2 miljonit</p>	<p>1. 2,2 miljonit € 2. 1,4 miljonit € 3. 1,3 miljonit €</p>	<p>1. 180 000€ 2. 30 000€ 3. 30 000€</p>
<p>Olulise tarnija valiku protsessi erinevus võrreldes teistega</p>	<p>Olulised ettevõtted on väga pikaajalised partnerid, kuid nad on kasvanud koos meiega. Pakume neile väga palju nõustamisteenust.</p> <p>Meie jaoks olulistel tarnijatel on meiesugust partnerit vaja olnud ning asjad on kokku jooksnud.</p> <p>Oluline on ka see, et neil</p>	<p>Erinevusi ei ole. Maailma mastaabis väga suur turg.</p> <p>Väga palju väetiseid ostame Venemaalt, kuid Venemaa võib olla alati ettearvamatu. Näiteks raudtee kinni ja kaup ei liigu, või tahetakse müüa mujale mitte meile. Vaja võtta risk – kas ostame täna või on lootust kahe</p>	<p>Puudub.</p>	<p>Olulised tarnijad olid olemas enne minu aega.</p>

	on palju märga vilja ning meie saame neile pakkuda vilja kuivatamist ning ka teisi teenuseid.	kuu pärast ka saada.		
Oluliste tarnijate konkurents	Suuri ettevõtteid, kellel on rohkem kui 200 hektarit on Eestis umbes 30 tükki.	Konkurentsi on, kuid logistiliselt sobib meile Venemaa. Venemaal on ka hind ja kvaliteet paigas ning tegu on suurte ettevõtetega, kes suudavad maailma mastaabis hinda reguleerida. Venemaal on ka tooraine maapõues olemas.	Pakkujaid on, kuid valitakse tarnija tooteportfelli – mis taimedele mõeldud ning mis haiguste, putukate ja umbrohu vastu. Peavad olema registrisse kantud.	Konkurente on, kuid tõenäoliselt konkurentidel pole nii laia tootevalikut.
Hinnang, kui pikaks ajaks olulised tarnijad valiti	Tegu meie põhitarnijatega, seega plaanis väga pikaajaliselt koostööd teha. Kui suur ja usaldusväärne ettevõtte tarnib meile, siis see annab tervele turule signaali, et Scandagra on usaldusväärne. Nende arvamust kuulatakse.	Kindlad põhitarnijad olemas, kuid see ei tähenda, et alati nendelt ostame. Küsime hinnapakkumisi ja selle järgi vaatame. Seetõttu on ostuotsused siiski pigem lühiajalised. Turg on muutlik ning hinnad muutuvad. Pole stabiilne turg.	Pikaajaliseks koostööks. Väikestel ettevõtetel pole selles valdkonnas väga palju võimasi, kuna tootearendus võtab aega ligikaudu 10 aastat ning ühe toote arendamine maksab 100 miljonit eurot.	Pigem pikaajaliseks koostööks. Soov on, et koostöö jääks kestma.
Hinnapakkumiste võtmine	Ei. Meie anname 99% kordadest neile hinna.	Jah	Jah	Vajadusel

<p>Uuele tootele tarnija otsimine</p>	<p>Uurin, kes seda Eestis kasvatab. Annan signaali müügimeeskonnale, kes enda piirkonnas seda uurivad.</p> <p>Vajadusel teeme ka kokkuleppeid tarnijatega, et nad hakkaksid kasvatama meile projektipõhiliselt vajalikku toodet ja pärast tarnivad meile. Nt praegu gluteenivaba kaer.</p> <p>Kui nii ei õnnestu leida, siis uudiskirja saatmine või ajalehte kuulutus.</p> <p>Iseenesest on olemas info kõigi suuremate põllumeeste kohta, keda Eestis on ca 2500.</p>	<p>Uuriksin praegustelt tarnijatelt – kas on olemas või kas nad on valmis sellist tootma. Kui on valmis ise tootma, siis on oluline miinimumkogus.</p> <p>Võtaks hinnapakumisi ka neilt, kellega pole eelnevalt koostööd teinud, kuid tegu peab olema tuntud tegijatega. Usaldusväärsus on oluline.</p> <p>Kontaktid on olemas. Tootjatehase nime ikka tean või suudan üles leida.</p>	<p>Huvi peab olema mõlemapoolne, kuna Eestis pole põllumajanduse maht väga suur.</p> <p>Kontaktid messidelt, kolleegid, register.</p>	<p>Esmalt pöördun olemasolevate tarnijate poole. Kui neil seda toodet ei ole, siis otsiks internetist ning küsiks ka kaupluste juhatajatelt, kas nendeni on jõudnud mingit infot, kust seda toodet võiks saada.</p> <p>Lõpliku tarnija valin selle järgi, kes vastab kõige paremini kriteeriumitele.</p>
<p>Tarnijate kohapealsed külastused</p>	<p>Jah, oluliste klientide juures külas käin küll. Külastan 50-60 tarnijat aastas. Müügimeeskond käib siiski kõigi juures, kuna pakuvad ka nõustamisteenust.</p>	<p>Väga vähe. Mõned korrad olen tehastes käinud, kuid pole kombeks.</p>	<p>Väga vähe. Olen käinud ning olen käinud ka laboris, kuid kõik on väga standardiseeritud ja pole kasu.</p>	<p>Ei. Mõned tarnijad on hoopis minu juures käinud.</p>

Tarnija valiku kriteeriumite ja protsessi sõltuvus ostetavast tootest	Jah. Mida erilisem toode, seda olulisemaks muutuvad tarnekindlus ja paindlikkus. Standardtoote puhul, mida teised ka pakuvad, siis on olulisem hind.	Jah. Mõne puhul on kvaliteet tähtsam.	Jah, natuke sõltuvad.	Väga ei erine. Söötade osas on siiski mõned erinevused. Oluline on pikk säilivusaeg ja et kaup tagasi võetakse tähtaja lähenedes.
Tarnija valiku protsessi soovitatud muudatused	Jah, diferentseerime rohkem tarnijaid. Märja vilja vs kuiva vilja tarnijad. Samuti rohkem tähelepanu pöörama sellele, kes meie käest ostab sisendeid. Nüüd kaardistame seda rohkem ning teeme natuke süsteemsemalt seda, kuid see on väga algusjärgus. Kaardistame lojaalsuse järgi.	Ei muudaks midagi praegu. Seda ei ole lihtne standardiseerida, et panna protsess paika ja selliselt kogu aeg teha. Hooajalisus ja ajaline piirang tuleb ette.	Taimekaitse osas ei saa väga midagi teha.	Tahaks käia messidel, et saaks suurema pildi, mida turul pakutakse.
Tarnija hindamise protsessi või protseduuri olemasolu	Teravilja tarnijaid otseselt ei hinnata, kuna neid tarnijaid on liiga palju. Teravilja puhul hindame eelkõige teisi kokkuostjaid – kas sobib koostöök või mitte. Tarnekindlus ja lepingust kinni pidamine	Hinnatakse kord aastas ning väga üldine. Märgid kas roheliseks, kollaseks või punaseks. Roheline on, et on väga hea partner. Kollane on nii ja naa ning punane tähendab, et selle tarnijaga	Hinnatakse kord aastas tarnija kindlust. Enda jaoks hindan, kuidas müük on läinud. Vaatan laojääki.	Hinnatakse kord aastas ühes suures tabelis. Kriteeriumeid väga täpselt paigas ei ole. Hinnatakse eelistatust: Eelistatud, sobiv, ebasobiv.

	on olulised. Teistelt kokkuostjatelt ostame ainult siis kui väga vaja on.	on olnud probleeme või müüb aktiivselt konkurentidele, seega temalt pigem ei ostaks. Enda jaoks hindan jooksvalt, et kellega koostööd teha.		
Oluliste ja väikeste tarnijate hindamine	Ei hinda kedagi. Ainult ise teame, kes on oluline ja hea klient. Jagame kliendid suuruse järgi kolme gruppi.	Erinevusi ei ole.	Erinevusi ei ole.	Erinevusi ei ole.
Põhjused, miks vahetaksid olemasoleva strateegilise/olulise tarnija välja	Kui strateegilise tarnija hind on kogu aeg kõrge, ei soovi enam teisi teenuseid (näiteks vilja kuivatamist) ning olulisel kohal on meie jaoks ka paindlikkus.	Suur tarnija peaks müüma näiteks konkurentidele odavamalt kui meile või ei müü meile õigel ajal. Vahetaksin siis, kui tingimused meile ei ole konkurentsivõrreldes konkurentidega. Ajastuse küsimus – millal sa tellimuse lukku lööd. Et teine tarnija saaks olemasoleva tarnija välja vahetada, siis uus tarnija peaks tagama meile	Kui viljelevad kultuurid muutuvad ja on vaja teisi tooteid. Kui teisel tarnijal tuleb välja sarnane toode, millel on kas parem hind või kvaliteet.	Kui pakutakse madalamat ostuhinda või on parem toote tagasivõtmise paindlikkus, makseag ja garantii.

		kvaliteedi. Näiteks Poola tehaste puhul pole meil lihtsalt seda uskumust. Nende sisu, hind ja kvaliteet ei vasta veel oodatavale tasemele.		
Tarnija hindamise kriteeriumite sõltuvus ostetavast tootest	Jah. Näiteks maheteravilja puhul on usaldusväärsus olulisem kui hind.	Jah, võivad küll tootegruppides erineda. Kvaliteetoodete osas on kvaliteet olulisem, kuid hind ka tähtis. Mõne väetise puhul on kõigil kvaliteet kehv, seega seal loeb eelkõige hind.	Osaliselt küll jah. Riskitoodete puhul eeldan pikemat maksetähtaega ja tagastusõigust.	Ei ütleks.
Valmisolek maksuma toote eest rohkem, et saada rohkem paindlikkust	Jah ning seda ka teeme. Näiteks juhtudel kui on vaja vilja laadida põllumehe juuresst otse laeva. Oluline on, et põllumees laadib siis kui minul vaja on, mitte siis kui tema saab.	Hädajuhul jah, eeldusel, et klient on ka rohkem valmis maksuma, kuid üldiselt mitte. Pigem olen valmis rohkem maksuma kvaliteedi eest.	Pigem mitte, kuid aeg-ajalt oleme sunnitud. Kauplemise koht.	Pigem mitte. Kaupluse kliendid väga hinnatundlikud, seega hind on väga väga oluline.
Tarnija hindamise soovitatud muudatused	IT-süsteemid võiksid toetada hindamist. Praegu väga põlve otsas.	Hindamine võiks võib-olla täpsem olla. Võiks olla mingi kindel vorm, kus on kõik parameetrid olemas ja	Ei muudaks midagi.	Ei oskaks midagi muuta.

	<p>Hindamisel arvestame rohkem lojaalsust ning teisi teenuseid. (See muudatus on parasjagu sisseviimisel)</p> <p>Võiks olla mingi tabel, kus jookseks kõik see info välja, s.h. ka kõik halvad tarnijad, kellelt võib osta ainult äärmisel vajadusel. See on praegu ainult minu ja kliendihalduri peas.</p>	<p>saaks sinna märkida. Endal on see pilt olemas, kuid see oleks kasuks nendele, kes väetistega igapäevaselt ei tegele.</p>		
Info kogumine konkurentide tarnijate kohta	<p>Otseselt ei kogu, kuid teame, kes kellele tarnib. Aga see info pole kusil talletatud.</p>	<p>Otseselt mitte, aga kuna Eesti turg on väike, siis tegelikult on suuresti tarnijad samad. Mõned üksikud erinevused.</p>	<p>Jah, pidev ülevaade.</p>	<p>Otseselt mitte, kuid konkurentide poes turu-uuringut tehes saab sellest hea pildi.</p>
Valdkonna muutlikkus	<p>Valdkond on muutlik ning kriteeriumid sõltuvad sellest. Kui on turu madalseis, siis on usaldusväärsus ja tarnekindlus hinnast olulisem.</p>	<p>Väga muutlik. Esiteks on hooajaline, väetiste hinnad maailmaturul tavaliselt muutuvad ning ka tarnijatel kvaliteet võib muutuda.</p>	<p>Väga muutlik. Muutuvad viljelevad kultuurid. Tarnijad jäävad samaks, kuid maht aastate lõikes erineb.</p>	<p>Väga hooajaline. Enamik kaupadest on hooaja kaubad.</p>
Kogemused vale tarnija valimisel	<p>Jah. Üks suur ettevõtte, kes oli meie tarnija ning juhtivtöötajad suhtlesid</p>	<p>Konkreetsed juhtumeid ei tule meelde. Muidugi võib juhtuda, kus käib tarnijaga</p>	<p>Mingeid konkreetseid juhtumeid ei ole. Kõigel on pigem põhjus ja kõik</p>	<p>Sellised kogemused puuduvad.</p>

	<p>ettevõttega igapäevaselt. Kahe aasta pärast pidime tarnija ikkagi ära vahetama.</p> <p>Õppisime, et rohkem on vaja analüüsida kasumlikkust ning enda võimekust. Vaja mõelda, kas see ressursimaht, mida ühte tarnijasse pannakse on väärt seda tulemust.</p> <p>Lisaks: Suurt juttu ei tasu uskuda kui ajalugu ei ole.</p>	pikem suhtlus, kuid lõpuks ikkagi tarnijat ei valita.	on pidevas muutumises. See, mis on täna aktuaalne, ei pruugi enam homme aktuaalne olla.	
Tarnija valiku protsess, hindamine ja kriteeriumid 5 aasta pärast	Väikeste mugavustega. Suures pildis ei muutu.	...	Taimkaitsevahendite osas võivad määravaks saada Euroopa Liidu piirangud. Mitmed tarnijad võivad valdkonda vahetada ja taimkaitsevahendite asemel midagi muud tootma hakata.	Võib-olla 5 aasta pärast on Eesti inimene maksejõulisem ning vaadatakse rohkem kvaliteeti kui hinda. Põhikriteeriumid jäävad siiski samaks.

Allikas: Autori koostatud intervjuude põhjal