

KOKKUVÕTE

Varude juhtimine on keeruline valdkond, kuna puudub üks ja ainuõige lahendus, mis sobiks kõikidele ettevõtetele ja kaubagruppidele. Varude juhtimine tegeleb igapäevaselt kahe väga vastuolulise olukorra lahendamisega, mis tähendab, et varusid peab olema piisavalt palju, et tagada sujuvad tootmis- ja müügi protsessid, kuid piisavalt vähe, et minimeerida varudesse paigutatud kapitali hulka.

Efektiivne varude juhtimine tähendab ettevõtte ühe vara juhtimist ning seeläbi on võimalik vähendada kulusid ja suurendada konkurentsivõimet. Varude juhtimisel on suur roll ettevõtte tulemuslikkusele, mistõttu tuleks majandusnäitajate parendamiseks keskenduda efektiivsele varude juhtimisele, mille alla kuulub varude täiendamine.

Käesoleva magistritöö uurimisobjektiks oli ettevõtte AS Saajos, mis tegeleb tuletõkke uste tootmise ja müügiga ning kasutab tellimuspõhist tootmisstrateegiat. Uurimisprobleem seisnes varude täiendamise strateegia puudumises, mistõttu varude tase ja nendega seotud kulud ei olnud optimaalsed. Lõputöö eesmärk oli kujundada ettevõttele sobilik strateegia, mis aitaks teha läbimõeldud varude täiendamise otsuseid ja seeläbi optimeerida varude taset ja sellega seotud kulusid.

Ettevõttele sobiliku varude täiendamise strateegia kujundamiseks pidi autor kaardistama senise strateegia ja selle kitsaskohad ning eesmärgid, mille kohta sai informatsiooni AS'i Saajos võtmetöötajatega läbi viidud poolstruktureeritud ekspertintervjuudest ning ettevõtte majandustarkvarast. Senise strateegia kitsaskohtade tõenduseks arvutas ja analüüsis autor ka varude omamisega seotud kulusid – kulud, millega ettevõtte oli varude juhtimisel arvestanud ning tegelikud kulud. Senise olukorra kaardistamisel selgus ka, et ettevõtte pole varasemalt tegelenud varude klassifitseerimisega, mis on üheks varude juhtimise ja täiendamise strateegia eelduseks. Töö käigus tegeles autor ka ettevõtte varude klassifitseerimisega.

Varude omamisega seotud kulude arvutamiseks ja analüüsimiseks lähtus autor 2018. a materjali-, säilitus-, tellimis-, ning veokuludest. Varasemalt oli ettevõtte arvestanud ainult materjalikuludega, mis olid 2018. a keskmiselt 719 895 eurot kuus. Lõputöö käigus arvatud säilitus-, tellimis- ning veokulud moodustasid kokku keskmiselt 186 239 eurot kuus, mis tähendab, et perioodil 2018 ei arvestatud varude juhtimisega seotud otsuste puhul kokku 2 234 868 euro suuruse kuluga.

Varude klassifitseerimiseks kasutas autor ABC ja XYZ analüüsi. Autor analüüsis artikleid, millel oli 2018. a vähemalt ühekordne nõudlus ning valituks osutus 1 584 artiklit. ABC gruppide jaotuseks kasutas autor kumulatiivset nõudluse väärtust ning artiklid jagunesid järgmiselt:

- A grupp – 80% kumulatiivsest nõudluse väärtusest (2 506 628 eurot), mille moodustas 182 artiklit (11% artiklitest);
- B grupp – 15% kumulatiivsest nõudluse väärtusest (466 847 eurot), mille moodustas 348 artiklit (22% artiklitest);
- C grupp – 5% kumulatiivsest nõudluse väärtusest (140 430 eurot), mille moodustas 1054 artiklit (67% artiklitest).

XYZ gruppide jaotuseks kasutas autor nõudluse volatiilsuse näitajat ehk variatsioonikordajat, mille piirid selgusid tegevjuhiga läbi viidud intervjuu tulemusena ning artiklid jagunesid järgmiselt:

- X grupp – variatsioonikordaja on väiksem kui 80%/0,8. Nõudluse väärtus oli X grupil 897 137 eurot (29%) ning sinna kuulus 97 artiklit (6%);
- Y grupp – variatsioonikordaja on väiksem kui 150%/1,5. Nõudluse väärtus oli Y grupil 372 252 eurot (12%), ning sinna kuulus 213 artiklit (13%);
- Z grupp – variatsioonikordaja on suurem kui 150%/1,5. Nõudluse väärtus oli Z grupil 1 844 515 eurot (59%) ning sinna kuulus 1 274 artiklit (81%).

Autor määras erinevatele gruppidele sobilikud varude täiendamise meetodid, reservvaru suurused, tellimiskogused, tellimispunktid ning viis need kokku varudega seotud eesmärkide ning nõudlusega.

Ettevõttele sobiliku varude täiendamise strateegia kujundamiseks kaardistas autor tootmisstrateegia valikust tingitud eripärad ning viis need kokku tootmisjuhiga läbi viidud poolstruktureeritud ekspertintervjuu tulemustega. Peamised eripärad, millega varude juhtimisel arvestama peaks, olid oluliselt pikemad tarneajad, standardsete komponentide ning materjalide vähesus ning lattu tootmise võimaluse puudumine.

Kõik autori poolt püstitatud uurimisküsimused said käesoleva lõputöö raames vastatud ning seeläbi ka eesmärk täidetud – luua ettevõttele AS Saajos sobilik varude täiendamise strateegia, mis arvestaks ka tootmisstrateegiast tingitud eripäradega.