

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Margot Vahtra

OÜ JUUSTUKUNINGAD LAOTEENUSE SISSEOSTUOTSUSE

JÄRELHINDAMINE

Bakalaureusetöö

Juhendaja: dotsent Tarvo Niine

Tallinn 2017

Olen koostanud töö iseseisvalt.

Töö koostamisel kasutatud kõikidele teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele on viidatud.

Margot Vahtra

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 143102

Üliõpilase e-posti aadress: vahtramargot@gmail.com

Juhendaja dotsent Tarvo Niine:

Töö vastab bakalaureusetööle esitatud nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees:

Lubatud kaitsmisele

.....

(ametikoht, nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

ABSTRAKT	4
SISSEJUHATUS	5
1. TEOREETILINE TEEMAKÄSITLUS	7
1.1. Oma lao ja sisseostetud lao võrdlus	7
1.2. Lao sisseostuotsust mõjutavad tegurid	11
1.3. Teenuse sisseostuga kaasnevad riskid	12
1.4. Järeldused	13
2. LÄHTEÜLESANNE	15
2.1. OÜ Juustukuningad	15
2.2. Ettevõtte väärtusahel	16
2.3. Eesmärk ja uurimisküsimused	18
3. METOODIKA	19
3.1. Metoodika valik	19
3.2. Intervjuude ülesehitus ja läbiviimine	20
3.2.1. Ekspertintervjuu OÜ-ga Juustukuningad	20
3.2.2. Ekspertintervjuu CF&S-iga	21
3.3. Kularvestuse andmeallikad	22
4. LAOTEENUSE TOIMIVUSE UURING	23
4.1. Lao- ja veokulude võrdlev analüüs	23
4.2. Kvalitatiivsed mõjud	26
4.3. Järeldused	29
KOKKUVÕTE	32
SUMMARY	34
VIIDATUD ALLIKAD	36
LISAD	38
Lisa 1. OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhiga läbiviidud intervjuu küsimused	38
Lisa 2. Teenusepakkuja laokorraldajaga läbiviidud intervjuu küsimused	39

ABSTRAKT

Bakalaureusetöö pealkiri on: „OÜ Juustukuningad laoteenuse sisseostuotsuse järelhindamine“. Käesoleva töö uurimisprobleemiks on asjaolu, et ettevõtte OÜ Juustukuningad ei ole siiani terviklikult hinnanud laoteenuse sisseostuprojekti tulemuslikkust ning seega puudub teave muudatuse tasuvusest ning ka summaarsest mõjust tarneahelale ja töökorraldusele. Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd on laoteenuse sisseost mõjutanud ettevõtte kulusid, tarneahelat ja töökorraldust ning anda terviklik hinnang teenuse sisseostuotsuse kvaliteedile.

Töö on kvalitatiivne juhtumiuuring, mis juhindub järgnevatest uurimisküsimustest: „Kuidas on muutnud laoteenuse sisseostmine laonduse kulusid, ettevõtte tarneahelat ning töökorraldust?“, „Kuivõrd on ettevõtte vähendanud kulusid, võrreldes oma lao pidamisega?“, „Millised kvalitatiivsed faktorid on kaasnenud laoteenuse sisseostmisega?“ ning „Kuidas ja mis ulatuses on võimalik laokorraldust ettevõttes edasiselt parendada?“. Analüüsiks tarvilikud andmed on kogutud firma andmebaasidest ning juhtimisarvestusest, mida on täiendatud ekspertintervjuudes kogutud teabega.

Uuringu ja analüüsi tulemusena selgus, et ettevõtte laokulud on teenuse sisseostmisega suurenenud ligi neljandiku võrra. Kusjuures on kasvanud ka ettevõtte müügitulu, mistõttu on lao- ja veokulude osakaal müügitulust jäänud konstantseks. Seejuures tuleb tähele panna, et protsesside kvaliteet on oluliselt paranenud. Teenusepakkuja ladu võimaldab mahutada suuremat kaubavaru, sobitades OÜ Juustukuningad laienemisplaanidega, ning teenusepakkuja efektiivsem süsteem annab ettevõttele parema ülevaate kauba liikumise kohta. Kuigi laoteenuse sisseostmisega on kaasnenud mitmeid positiivseid tegureid, tuli uuringu käigus esile ka negatiivne aspekt, milleks on aeganõudvam kauba vastuvõtu protsess. See on ka funktsioon, mida tulevikus saab kindlasti efektiivsemaks muuta.

Võtmesõnad: kolmanda osapoolse logistika, laoteenuse sisseost, laokulud, laoteenuse toimimine, bakalaureusetööd.

SISSEJUHATUS

Üha enam on hakanud ettevõtted, kelle põhitegevuse alla logistika ei kuulu, teenuseid sisse tellima kolmanda osapoole logistikafirmadelt. See tuleneb peamiselt piisavate teadmiste ja oskuste puudumisest, mistõttu võib logistiliste teenuste tellimine olla oma ala professionaalidelt kõige tõhusam viis saavutada edu. Kuna igal ettevõttel on erinevad vajadused ning käesoleval ajal on väga palju kolmanda osapoole logistika pakkujaid, ei pruugi alati koostöö sujuda efektiivselt, mistõttu teenuste sissetellimise otsus ja teenusepakkuja valik peab olema tehtud läbimõeldult.

OÜ Juustukuningad, kus autor on ka varasemalt mitu aastat töötanud, otsustas 2017. aasta alguses oma lao pidamise asemel hakata laoteenust sisse ostma. Nimetatud otsus võeti vastu eelkõige mugavuse kaalutlusel, sealjuures täpsemalt analüüsimate kulusid ning erinevaid negatiivseid aspekte, mida üleminek lao sisseostmisele võis kaasa tuua. Sellest tulenevalt soovib autor hinnata omapoolse uuringuga laoteenuse sisseostulahenduse toimivust ja tasuvust ning arvab, et täna, mil uus süsteem on saanud toimida neli kuud, on sobiv hetk terviklikke järeldusi teha.

Uurimisprobleemiks on asjaolu, et ettevõttes puudub teave laoteenuse sisseostuprojekti tasuvusest ja terviklikust mõjust tarneahelale ning töökorraldusele. Töö eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd on laoteenuse sisseostuotsus mõjutanud ettevõtte kulusid ja töökorraldust ning anda terviklik hinnang sisseostuotsuse kvaliteedile.

Antud töös on autor seadnud eesmärgiks leida vastused järgmistele küsimustele:

1. Kuidas on muutnud laoteenuse sisseostmine laonduse kulusid, ettevõtte tarneahelat ning töökorraldust?
2. Kuivõrd on ettevõtte vähendanud kulusid, võrreldes oma lao pidamisega?
3. Millised kvalitatiivsed faktorid on kaasnud laoteenuse sisseostmisega?
4. Kuidas ja mis ulatuses saaks laokorraldust ettevõttes edasiselt parendada?

Küsimustele vastamiseks ja teabe saamiseks kasutatakse nii esmaseid kui teiseid andmeid. Esmased andmed on ekspertintervjuud vaadeldava ettevõtte OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhiga ning teenusepakkuja CF&S laokorraldajaga. Töös kasutavad teisesed

andmed tulenevad OÜ Juustukuningad 2016. ja 2017. aasta kolme kuu lao- ja veokulude arvutusest.

Käesolev bakalaureusetöö on jaotatud neljaks peatükiks. Esimeses peatükis käsitletakse teoreetilisi aluseid, millised on oma lao ja sisseostetud lao eelised ja puudused ning tuuakse välja lao valikut mõjutavad tegurid. Teine peatükk on keskendunud lähteülesandele ning kirjeldab vaadeldava ettevõtte olemust ning väärtusahelat. Kolmandas peatükis kirjeldatakse tulemuste saamiseks kasutatavaid meetodeid ja põhjendatakse meetodite valikut. Töö viimases ehk neljandas peatükis tuuakse välja uuringu tulemused nii kuluarvutuse kui ekspertintervjuude põhjal ning antakse terviklik hinnang laoteenuse sisseostuotsusele.

Autor soovib tänada oma töö juhendajat Tarvo Niinet, kelle ettepanekud ja nõuanded olid suureks abiks töö valmimisel. Samuti tänab autor ka OÜ Juustukuningad tegevjuhti Erwin Martinus Johannes Wassenaari ja kvaliteedijuhti Liisbet Nirki, kes aitasid autoril saada andmeid ettevõtte kulude ja muutuste kohta.

1. TEOREETILINE TEEMAKÄSITLUS

Töö esimeses peatükis luuakse bakalaureusetöö metoodika ja empiirilise osa kirjeldamiseks ja mõistmiseks teoreetiline taust. Selgitatakse oma lao ja sisseostetud lao erinevusi, mõlema eeliseid ja puuduseid, tegureid, mis mõjutavad laoteenuse sisseostu ning viimasena tuuakse välja riskid, mis teenuse sisseostuga võivad kaasneda.

1.1. Oma lao ja sisseostetud lao võrdlus

Laopidamisel on kriitiline osatähtsus logistikasüsteemides, tagades soovitud klienditeeninduse koos teiste logistiliste tegevustega. Olenemata, kas tegu on ettevõtte oma lao või sisseostetud laoga, on lao peamised funktsioonid samad ning need saab kategoriseerida kolmeks: kauba liikumine, kauba ladustamine ja informatsiooni liikumine. Kauba liikumise protsess jaotub omakorda neljaks peamiseks tegevuseks, milleks on kauba vastuvõtt ja paigutamine lattu, tellimuste täitmine ja seejuures vajaliku kauba noppimine, *cross-docking* ehk ristlaadimine ning kauba väljastamine. Ladustamise funktsiooniks on kaubavarude hoiustamine laos erinevatel ajavahemikel, sõltudes kauba ja ladustamise eesmärgist. Viimasena on laopidamises väga oluline täpse ja õigeaegse teabe liikumine, et hallata efektiivselt laooperatsioone. Informatsiooni liikumine toimub üheaegselt eelnimetatud laofunktsioonidega ning tagab laojuhi teadlikkuse varude, nende ladustamise, tootlikkuse ja sissetulevate ning väljaminevate saadetiste kohta. (Logistics ... 2011)

Teenuse sisseostu korral toetutakse ettevõtteväliste allikatele ehk vastutus teatud tegevuse eest on antud teisele firmale ja tema töötajatele. Laoteenuse sisseostu puhul ei oma ettevõtte enda ladu, vaid kaupa hoiustatakse teenusepakkuja laos ning kogu laonduse eest vastutab samuti valitud teenusepakkuja. Logistiliste teenuste sisseostul on teenusepakkujaks kolmanda osapoole logistikafirma, kes on spetsialiseerunud logistilistele tegevustele ning omab ressursse vajalike teenuste pakkumiseks. (Harland et al 2005)

Kuna funktsioonid jäävad laoteenuse sisseostmisel samaks, on töös käsitletud nii oma lao kui sisseostetud lao positiivseid ja negatiivseid aspekte. Erinevused ilmnevad protsesside toimimises, kuidas ja kui efektiivselt on tegevused laos organiseeritud ning kes ja kui hästi vastutab teatud funktsioonide eest. Järgnevalt on tabelis 1 välja toodud nii oma lao kui sisseostetud lao eelised ja puudused.

Tabel 1. Oma lao ja sisseostetud lao võrdlus

	Eelised	Puudused
Oma ladu	<ul style="list-style-type: none"> • Võim ja kontroll tegevuste üle, • vastutus eesmärkide täitmisel. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puudulik toimetulek nõudluse kõikumise korral, • märkimisväärsed investeeringud, • piisavate teadmiste/oskuste puudumine.
Sisseostetud ladu	<ul style="list-style-type: none"> • Kulude kokkuhoid, • protsesside areng ja kvaliteedi tõus, • võimalus keskenduda ettevõtte põhitegevustele, • riskide vähenemine. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontrolli kadumine, • pikaajaline leping, • keeruline valida sobivat teenusepakkujat, • infovahetus võib olla puudulik.

Allikas: Autori koostatud töös kasutatud allikate põhjal

Oma lao pidamisel on ettevõttel võimalus juhtida ise kõiki laofunktsioone, sest ta omab kogu võimu ja kontrolli tegevuste üle. See tähendab omakorda võimalust vastata tarbija vajadusele ning pakkuda soovitud kvaliteeti lähtuvalt ettevõtte missioonist ja tarbija ootustest. Ettevõtte vastutab protsesside toimimise ja tulemuste eest, seega on tegevused juhtide poolt organiseeritud nii, et need täidaksid ettevõtte eesmärgid ja ootuseid. (Mello et al 2008)

Kuna ettevõtte on arvestanud nii tööjõu kui vahendite ja muude ressursside poolest kindla nõudlusega, võib nõudluse kõikumine mõjutada protsessidega toimetulekut. Ettevõtte ise on vähem paindlikum kui logistikateenuse pakkuja. See tähendab, et kui nõudlus ootamatult suureneb, ei suuda ettevõtte piisavalt kiiresti olukorraga kohaneda ning toime tulla, sest ressursse napib. Samuti, kui nõudlus ootamatult väheneb, on ressursside kasutamine ebaefektiivne ja kulukas. Ettevõttel ei ole otstarbekas suurendada kaubamahtu ja töötajate arvu, et olla alati valmis nõudluse suurenemisega, sest see tekitab lisakulusid. Samas ei saa ettevõtte arvestada ka ainult väiksema nõudlusega, sest sel juhul ei tule ettevõtte toime

nõudluse suurenemisega ning kannatada saab nii teenuse kvaliteet kui kliendi rahulolu. (Deepen 2007)

Oma lao ülalpidamine nõuab märkimisväärseid investeeringuid. Ettevõtte peab soetama kõik vahendid laofunktsioonide efektiivseks toimimiseks, samuti maksma hoone renti, selle välja ostma või ehitama, arvestama elektri, vee ja muude kõrvaliste kuludega ning palkama tööjõudu. Kuigi teenuse sisseost kolmandalt osapoolelt on samuti kulukas, peab ettevõtte olema oma lao omamisel alati valmis ka remondikulude katmiseks, uute vahendite soetamiseks ja muude probleemide lahendamiseks. (Rushton et al 2010)

Ettevõttel võivad puududa piisavad teadmised ning oskused, milliseid meetodeid ja strateegiaid kasutada ning milliseid tulemusi annab õige varude haldamine. See võib viia sobimatu käitumiseni, mis omakorda võib põhjustada puuduste ja negatiivsete mõjude teket. (Gudehus, Kotzab 2012)

Teenuse sisseostu puhul on peamiseks eeliseks ettevõtte kulude kokkuhoid ja seda mitmel erineval viisil. Kui ettevõtte põhitegevuse alla ei kuulu logistika ning piisavad kogemused ja teadmised sel alal puuduvad, suudab kolmanda osapoolle logistikafirma ehk teenusepakkuja kindla tegevusega efektiivsemalt toime tulla. Kuna teenusepakkuja on spetsialiseerunud logistilistele protsessidele, toimub töö ja ressursside kasutus paremini. Samuti on teenusepakkujal palju kliente ja mahud seetõttu väga suured, mistõttu on kulude jaotumine ühtlasem. (Enarsson 2006 ja Emmet 2005)

Lisaks kulude vähenemisele võib laoteenuse sisseostmine viia arenguni, mis ei olnud võimalik ega teostatav varem oma ladu ülalpidades. Teenusepakkuja kogemused, teadmised, tehnoloogia ja võtted võivad viia parema soorituseni läbi kõrgema kvaliteedi, tõhusama teeninduse, optimeeritud vara kasutamise ja suurema paindlikkuse. Ühtlasi võib täheldada kiiremat transiiti, vähem kauba vigastusi ja õigeaegset vedu. (Deepen 2007)

Olenevalt teenuse sisseostu ulatuse suurusest vähendab laoteenuse sisseost ettevõtte enda kohustusi ja säästab aega, mis annab ettevõttele võimaluse kontsentreeruda muudele temale olulistele tegevustele. Seejuures ei parane ainult laoga seonduvad protsessid, vaid tõuseb ka teiste tegevuste soorituse tase, millele ettevõttel leidub pärast teenuse sisseostmist rohkem ressursse. See võib omakorda kaasa aidata ka konkurentsieeliste saavutamisele. (Belcourt 2006 ja Cahill 2007)

Täiendavalt vähendab teenuse sisseost ettevõtte nii strateegilisi kui operatiivseid riske. Strateegiline risk peitub ettevõtte varade investeerimisotsustes ning operatiivsete riskide alla

kuuluvad tähtaegadest kinnipidamine, ootamatud kulud ja nende kasv ning logistiliste protsesside kvaliteet ja sellega seonduvad probleemid. Logistilisi teenuseid sisse ostes kannavad nimetatuid riske ja peavad nendega toime tulema teenusepakkujad. (Deepen 2007)

Kuigi teatud probleemid ettevõttel teenuse sisseostuga vähenevad, võivad seejuures tekkida uued riskid ja puudused. Kõige sagedasemaks probleemiks ettevõttele on teenuse sisseostmisel protsesside üle kontrolli ja informatsiooni kadumine. Üldjuhul tehakse teenuse tellija ja pakkuja vahel pikaajaline leping, mis tähendab pikaajalist koostööd firmaga, kes võib olla tundmatu ja kellega ei ole eelnevaid kogemusi. Ettevõtte annab täieliku usalduse ja kontrolli teatud protsessi üle kolmandale osapoolle, kellest sõltub ettevõtte teenuse ja kvaliteedi tase. See tähendab, et ettevõtte ei saa olla alati kindel, kas teenusepakkuja suudab täita kõik eesmärgid, kliendi ootused ja vajalikud tulemused ning kui suudab, siis mis tasemel ja kui efektiivselt ta need täidab. (Grahl 2011 ja Gudehus, Kotzab 2012)

Partnerlus teenusepakkujaga ning selle hea toimimine mõjutab teenuse sisseostu efektiivsust ning tulemust. Käesoleval ajal on turul väga palju kolmanda osapoolse logistika teenusepakkujaid, mistõttu on raske teha otsust, kes on ettevõttele kõige sobilikum ja usaldusväärsem, saab talle edastatud ülesannetega veatult hakkama ning toob ettevõttele üleüldist kasu. Hoidmaks teenusepakkujaga head ja usaldusväärset suhet, tuleb teha valik kaalutletult ning sõlmida leping, mis kajastab kõiki soovitud eesmärke ja nende püstitamiseks vajalikke nõudeid. Kui partnerlus kliendi ja teenusepakkuja vahel ei toimi, hakkavad protsessides esinema tõrkeid, mis võib viia tulemuseni, kus teenuse sisseost toob rohkem kahju kui kasu. (Gadde, Hulthén 2009 ja Harrison 2008)

Ettevõttel on valik, kui suures ulatuses ta soovib logistika teenuseid sisse osta, kas annab kogu vastutuse logistiliste protsesside üle teenusepakkujale või selekteerib vaid ühe või mõne funktsiooni, mida sisse osta. Mitut erinevat logistilist tegevust ei pea ostma sisse ühelt teenusepakkujalt, vaid seda võib teha ka läbi erinevate firmade. Mitme erineva teenusepakkuja kasutamine võib tuua ettevõttele aga negatiivset mõju. Nimelt võib selline olukord viia koordinatsiooni kadumiseni erinevate teenusepakkujate ja kliendi vahel ning sünergiast tulenevaid eeliseid partnerluses ei ilmne. Ettevõtte, kes teenuseid sisse tellib, peab kulutama rohkem ressursse teenusepakkujatega kommunikatsiooniks ning hea koostöö tagamiseks ja hoidmiseks. (Kasilingam 1998)

Informatsiooni liikumine on logistikas ääretult oluline. Efektiivse partnerluse ja tarneahela saavutamiseks on vajalik adekvaatse teabe liikumine õigel ajal kõigi partnerite

vahel. Kui infovahetus osapoolte vahel ei toimi piisavalt hästi, võivad hakata protsessid aeglustuma ning ettevõtte juhatuse liikmetel ei ole võimalik langetada ratsionaalseid otsuseid, sest teadlikkus protsesside toimimisest on puudulik. Teenusepakkuja seisukohalt on täpne ja reaalselt edastatud informatsioon oluline logistiliste tegevuste tõhusaks juhtimiseks. Näiteks on väga oluline saada andmeid ettevõtte prognoosidest, et teenusepakkuja saaks sellest teha järeldusi vahendite, materjali ja töötajate vajaduse kohta. Seega on vajalik, et osapoolte vaheline kommunikatsioon toimiks viivitamatult ning täpselt, et nii teenuse tellija kui pakkuja jõuaksid muutustele piisavalt kiiresti reageerida. (Service ... 2010)

1.2. Lao sisseostuotsust mõjutavad tegurid

Ladu ning selle edukas ülalpidamine mõjutab olulisel määral klienditeeninduse taset, sest õige ja väga heas seisukorras toode peab jõudma õigel ajal õige kliendini ning kõiki nimetatud tegureid arvesse võttes vastuvõetava kuluga. Kuna laopidamine on seotud suuresti ka ettevõtte saavutuste, toimetuleku ja mainega, peetakse seda üheks ettevõtte põhitegevuseks. Logistilisi protsesse on võimalik aga imiteerida ning seega suudavad paljud kolmanda osapoole logistikafirmad pakkuda teenust ja tagada selle tegevuse toimimine sama või sarnase väärtusega. (Richards 2014, 320)

Enne valiku tegemist, kas jääda oma lao pidamise juurde või hakata laoteenust sisse ostma, tuleb esmalt hinnata, millised on ettevõtte eesmärgid, kas lao ülalpidamine kuulub ettevõtte põhitegevuste hulka, kas sellega tullakse ettevõttesiseselt piisavalt hästi toime või suudaks laotegevust keegi teine paremini hallata, kas laoteenuse sisseostmisel kaasneksid kulude vähenemine ja märgatava positiivse tulemuse ilmumine ning viimaseks, kas turul on sobilikke logistikateenuseid pakkuvaid firmasid, kellelega koostööd teha. (Gudehus, Kotzab 2012)

Lisaks mõjutab lao valikut või muutuse vajadust, kas hakata teenust sisse tellima või mitte, ka oskus näha kaugemat tulevikku ja turumuutusi. Kui nõudlus suureneb või ettevõttel on plaan laieneda ning mahud kasvavad, mis tähendab nii ruumi kui tööjõu vajaduse suurenemist, võib ettevõttel olla mõistlikum hakata laoteenust sisse tellima ja jätta lao opereerimine kolmanda osapoole hoolde. Mahtude suurenemisega võivad tekkida töös probleemid või vead, kuna enam ei suudeta keskenduda igale protsessile sama palju kui varasemalt, mistõttu teenuse sisseost kolmandalt osapoolelt laseks ettevõttel keskenduda

teistele temale olulistele valdkondadele ning tuua seejuures suuremat kasu tänu ühtlasemale ja efektiivsemale tööjaotusele. (Richards 2014)

Samuti mõjutab suurel määral laoteenuse sisseostuotsust ettevõtte kaupade hooajalisus. Kui kaubad sõltuvad kindlast hooajast, tähtpäevast või sündmusest, ei ole töömaht terve aasta vältel ühtlaselt jaotunud. See tähendab, et ettevõtte peab iga aasta muretsema lisatööjõu pärast, keda on vaja palgata vaid kindlatel perioodidel, kuna ettevõtte ei tule neil hetkedel olemasoleva tööjõuga toime. Teenuse sisseostul ei pea ettevõtte nimetatud probleemi pärast muret tundma, kuna teenusepakkuja kohandub kliendi vajadustega. (Manners-Bell 2014)

Ettevõttel võivad puududa piisavad teadmised, oskused või kogemused lao tõhusaks opereerimiseks, mistõttu on teenuse sisseostmine valikutest mõjukaim, sest suurema tõenäosusega tuleb oma alal pädev firma antud tegevusega efektiivsemalt toime. Kui aga ettevõttel on kindlad tehnoloogiad ja kogemused, mis on kujundanud ettevõtte strateegia, ettevõtte soovib jätta teatud protsesse ning informatsiooni saladuskatte alla, tal on vaja omada kindlat kontrolli protsesside ja kvaliteedi üle või puuduvad ettevõtte jaoks piisavalt usaldusväärsed teenusepakkujad, tuleks eelistada oma lao omamist ja sealsete tegevuste opereerimist. (Logistics ... 2011)

1.3. Teenuse sisseostuga kaasnevad riskid

Iga ettevõtte ei pruugi teenust sisse ostes saavutada oodatud positiivseid tulemusi. Mõnel juhul saavutatakse väga mõjukaid tulemusi, teisel juhul ilmneb vaid mingi osa tulemustest või nendest tulemustest ei saavutata piisavat positiivset efekti. Selleks võib olla mitu põhjust: keskendutakse vaid kindla tulemuse saavutamisele, ettevõtte ei ole läbinud eelnevalt põhjalikku analüüsiprotsessi seoses teenuse sisseostuotsusega või teenuse sisseost on muutnud tarneahela veelgi keerukamaks. (Harland et al 2005)

Üheks peamiseks riskiks on tendents ülehinnata positiivseid faktoreid, mis kaasnevad teenuse sisseostmisel. Ettevõtted astuvad partnerlusse kindlate ootustega, mis aga ei pruugi alati esile tulla, sest iga ettevõtte ja olukord on erinev, mistõttu on ka tulemused erinevad. Kuna ootused on üldjuhul kõrged, on kergem ka teenuse sisseostu tulemusel pettuda. Samuti võivad teenusepakkujad lepingu sõlmimise ning partnerluse algfaasis pühenduda kliendile ja tulemustele rohkem, et anda endast parim esmamulje. See tähendab, et pärast teatud perioodi

võib esile tulla aga probleeme ning vastulööke, millega algselt ei osatud arvestada. (Kremic et al 2006)

Kuigi kolmanda osapoole logistikafirmad on spetsialiseerunud kindlatele logistilistele tegevustele ning omavad laialdasi teadmisi ning pikaegset kogemust, ei suuda kõik teenusepakkujad siiski ettevõtte vajadustega alati toime tulla. Kuna näiteks kaupsid on mitmesuguseid, vajavad erinevad kaubad ka erinevaid tingimusi. Kõik ei suuda aga alati pakkuda neid vajalikke tingimusi, mida spetsiifiline kaup vajab, või kasutada valet meetodit kauba käsitlemisel ning seetõttu võib toodete kvaliteet viga saada. (Kremic et al 2006)

Paljudel juhtudel jääb ettevõtetel kulude analüüs enne teenuse sisseostuotsust tegemata. Eeldatakse, et teenuse sisseost on ettevõttele kasumlikum ning aitab kulusid kokku hoida. Kulude analüüs on teenuse sisseostuotsuse protsessis väga oluline tegevus, et aru saada, kas teenuse sisseost on ettevõttele finantsiliselt kasulik või kahjulik. Kui ettevõtte otsustab teenust sisse osta, analüüsimata ettevõtte enda kulusid ning võrdlemata neid teenusepakkuja kuludega, võib ettevõtet tabada vastupidine reaktsioon ning kulud hoopis suurenedada. (McIvor 2000)

1.4. Järeldused

Ettevõtte peab selgeks tegema, kas ta tuleb ise toime lao pidamisega või suudab mõni teine firma seda paremini teha, tuues seejuures ettevõttele olulist kasu. Kui ettevõttel on sisemised kogemused tegevuse suurepäraseks toimimiseks, on mõistlik jätta see ettevõttesiseseks, kuid kui ettevõttel puuduvad piisavad oskused ning tegevuses esineb puudujääke, on otstarbekam teenust sisse tellida kolmandalt osapoolelt. Laoteenuse sisseostuotsust mõjutavad lisaks kogemustele ja teadmistele ka ettevõtte tuleviku ja turumuutuste prognoos ning kaupade hooajalisus.

Kuigi nii oma laol kui sisseostetud laol on funktsioonid samad, on mõlemal laol omad eelised ja puudused. Oma lao ülalpidamise peamiseks eelisteks on kontroll kõigi protsesside üle ning kindla kvaliteedi ja eesmärkide täitmise tagamine. Seejuures on puudusteks suured investeeringud ning vähene paindlikkus nõudluse kõikumisel. Sisseostetud lao olulisemateks eelisteks on kulude kokkuhoid ning ettevõtte aja ja muude ressursside suurenemine temale teiste peamiste ülesannete täitmiseks. Ettevõttele on sisseostetud lao negatiivseteks külgeteks tegevuste üle kontrolli kadumine, mistõttu ettevõtte ei saa tagada kindlat kvaliteeti, ning

probleemid, mis võivad tekkida halva partnerluse käigus, tuues kasu asemel hoopis kahju. Kindlasti peab ettevõtte olema teadlik erinevatest riskidest, mida teenuse sisseost endaga kaasa võib tuua, et elimineerida võimalikud ohud.

Enne otsuse langetamist, kas omada enda ladu või tellida laoteenust sisse, tuleks hoolikalt mõõta ning analüüsida olukorda ja valikuid. Otsust ei tohiks langetada ilma analüüsiprotsessi läbimata, et elimineerida võimalikke riske, mis võivad viia partnerluse ebaõnnestumiseni. Analüüsiprotsess peaks algama teenuse sisseostu ulatuse kindlaks tegemisega, et mõista, mida on vaja ettevõtteväliselt tellida, millised on peamised nõuded ja piirid ning kas teenuse sisseost on ettevõttele ainuõige valik. Kindlasti tuleks ettevõttel hinnata kauba eripära, kaubamahtu, finantsandmeid ning tulevikuprognose, et esiteks hinnata teenuse sisseostu vajadust ning teiseks valida ettevõttele kõige sobilikum partner. Järgnevalt tuleks tutvuda potentsiaalsete teenusepakkujatega, kellel on vajalikud ressursid tegevuste üle võtmiseks ning kes suudaksid toime tulla ettevõtte vajaduste ja eesmärkidega. Kindla teenusepakkuja valimiseks tuleb ettevõttel analüüsida iga valiku positiivseid ja negatiivseid külgi, otsustamaks, kes suudab ettevõttele kõige vajalikumat ja suuremat kasu tuua. (Lindskog 2003 ja Rushton et al 2010)

Hea partnerluse tagamiseks peab olema osapoolte vahel sõlmitud piisavalt selge, arusaadav ja täpne leping. See vähendab arusaamatusi ning kõrvalekaldeid ettevõtte eesmärkide täitmisel. Lisaks tuleb hoida head kommunikatsiooni ettevõtte ja teenusepakkuja vahel. Informatsioon peab liikuma õigeaegselt ning täpselt, et protsessid toimuksid piisavalt efektiivselt ning mõlemad osapooled saaksid teha adekvaatseid ja realistlikke otsuseid.

2. LÄHTEÜLESANNE

Teises peatükis antakse lugejale ülevaade töös analüüsitavast ettevõttest: kirjeldatakse ettevõtte olemust ning tema väärtusahelat. Peatüki viimases osas esitatakse uurimisprobleem, eesmärk ja uurimisküsimused.

2.1. OÜ Juustukuningad

OÜ Juustukuningad on üha laienev poekett, mis tegeleb peamiselt juustu müügiga. Ettevõtte sai alguse 2012. aasta aprillikuus, mil hollandlane Erwin Martinus Johannes Wassenaar kolis Eestisse ning soovis avada juustule spetsialiseerunud poe. Ettevõtte missiooniks on arendada juustukultuuri Eestis ning tuua eestlasteni kvaliteetne juust mõistliku hinnaga. Kuna ettevõtte juhatuse liige ja tegevjuht Wassenaar on Hollandis sündinud ja elanud, kus juust on väga populaarne, ongi OÜ Juustukuningad suurema rõhu asetanud Hollandi juustudele ning lisaks pakuvad ka Šveitsi, Prantsusmaa, Itaalia, Hispaania ja Eesti juustusid, erinevaid kastmeid, veine, suupisteid ning juustu serveerimise tarvikuid.

Esimene Juustukuningate pood avati Rotermanni kvartalis, mis oli ka esimene välismaa juustudele spetsialiseerunud pood Eestis. Ettevõtte eesmärk oli kahe aastaga avada kuus poodi, mis täitus pooleteise aastaga, kui Eesti kuues Juustukuningate pood avati Solarise keskuses ning ettevõtte oli jõudnud ka ühe frantsiisipoega välisturule. Tänapäevaks on Juustukuningate nime kandvaid poode 57: Eestis on 17 poodi, millest 5 on frantsiisipoed, Ukrainas 35 frantsiisipoodi, Lätis 3 frantsiisipoodi ning Sloveenias ja Poolas on 1 frantsiisipood. Ettevõtte jõudsat ja kiiret arengut on näha ka müügitulusid võrreldes. Nimelt kui 2015. aasta müügitulu oli pea 2,1 miljonit eurot, siis 2016. aasta müügitulu ulatus umbes kolme miljoni euroni, mis tähendab, et ettevõtte müügitulu kasvas aastaga ligi 40%. Ettevõttel on soov laiendada veelgi. Nimelt on plaanis avada lisaks Eesti ja välisriikide poodidele ka Tallinnas Juustukuningate kohvik, mis oleks Eestis ainulaadne.

Viie aastaga on suurenenud poodides ka tootevalik, et vastata kliendi vajadustele ja soovidele, tagades seejuures kliendi rahulolu. Juustukuningate valikusse kuulub ligi 100 erinevat juustu nii Hollandist kui mujalt, kuid igasse poodi on valitud umbes 70-80 erinevat juustu, olenevalt klientide hulgast, nõudlusest ning poe suurusest. Lisaks juustule pakub Juustukuningad laia valikut veine, kastmeid, tarvikuid juustu serveerimiseks ja kinkepakke. Kuna eestlased eelistavad lisaks välismaisele ka eestimaist kaupa, on viimase aasta jooksul suurenenud ka Eestis toodetud kaupade valik. Eesti toodete hulka kuuluvad Arkna talus valmivad juustud, Ecomari põhjamaised kuivatatud marjad ja puuviljad ning Treppoja moosid. Kusjuures Arkna talus valmistab juuste tegevjuhi Wassenaari hollandlasest sõber Pascal Smits, kes kolis hiljuti Eestisse ning kellelt ka varem Hollandist juustu telliti.

2.2. Ettevõtte väärtusahel

Suurem osa ettevõtte kaubavalikust tellitakse Hollandist, ka Prantsusmaa, Šveitsi, Itaalia ja teiste riikide juustud ning Hispaania oliivid. Toidukaubad tellitakse Hollandist seetõttu, et tegevjuhil Wassenaaril on Hollandis mitmeid tutvusi ning kontakte tootjatega, tänu millele on saavutatud mõistliku kvaliteedi ja hinna suhe. Kaubaveo eest Hollandist Eestisse vastutab logistikafirma F-Transport, kes on spetsialiseerunud maantee kaubaveole ning kellel on lisaks Eestis asuvale laole, ka ladu Hollandis.

Lisaks Tallinnale, on Juustukuningate poode ka Tartus ja Pärnus. Et kaup jõuaks õigel ajal ja võimalikult kiiresti poodi, on sõlmitud leping firmaga Nordnet, kes vastutab Tallinn-Tartu ja Tallinn-Pärnu vaheliste kaubavedude eest. Nordneti valikukriteeriumiks oli jaheveo teenuse pakkumine, tänu millele ei saa kindlat temperatuuri vajavate toidukaupade kvaliteet transpordi käigus viga.

Peamised konkurendid on suured toidukauplused, näiteks Rimi ja Selver, kes on hakanud pakkuma suurt valikut importjuuste. Kusjuures võib müügilettidel näha mõningaid samu juuste nagu Juustukuningate poes. Suurte toidukaupluste eelis on tihe külastatavus ning kliendid ei pea juustu ostmiseks kulutama ressursse eraldi spetsiaalsesse poodi minemiseks. Konkurentideks saab nimetada ka Andre talu ja Nopri talu, kes valmistavad Eestis käsitööjuustu kodumaisest toorainest. Kuna mitmed kliendid eelistavad eestimaist ja Juustukuningate poes ei ole alati Eesti juuste saadaval, lahkuvad mõningad kliendid poest ning jätkavad Eesti juustu otsinguga. See tähendab ettevõttele klientide, müügi ja kasumi

kaotust. Samuti on mingil määral konkurentideks ka Eesti suurtootjad, kes ei paku küll käsitööjuuste ega niivõrd laia tootevalikut, aga juustude hinnad on neil odavamad.

Ettevõtte oma algusaastadel turundusele suurt rõhku ei asetanud. Ettevõtte tutvustamiseks käituti vastavalt hollandlase Wassenaari soovile: hollandi rahvariietes teenindajad ning ka Wassenaar ise käisid poe läheduses möödakäijatele juustu pakkumas, tutvustades ettevõtet ja Hollandi juustu. Viimastel aastatel on turundusstrateegia ettevõttes palju muutunud. Tänapäevaks võib Juustukuningate reklaame näha tänavatel, ajakirja ja ajalehtede kaantel, televisioonis ning kõige enam Facebookis. Samuti osaletakse mitmetel üritustel, festivalidel ja laatadel, suurendades jällegi mainet ja tuntuust.

Poe loomisel kliendikaardisüsteemi ei kasutatud. Soodustuse saamiseks oli vaja teenindajale öelda võlusõna „Juustukuningate sõber“, mis tagas kliendile allahindluse. Teenindajad rääkisid nimetatud koodist vaid neile, keda nad pidevalt poes ostlemas nägid ehk kellest olid saanud püsikliendid. Klientide, poodide ja teenindajate arv on aastatega aga niivõrd palju suurenenud, et selline süsteem enam ei toimi, mistõttu võeti klientide soove ja ettepanekuid arvesse ning 2015. aasta lõpus koostati püsikliendiprogramm. See tähendab, et klient saab igas Juustukuningate poes end tasuta kliendiks registreerida soodustuste saamiseks. Kliendikaardiks on ID-kaart, mis on mugavaimaks variandiks seetõttu, et ID-kaart on üldjuhul inimestel alati endaga kaasas. Kliendiks registreerumisel sisestatakse programmi ka kliendi meiliaadress. See on oluline nii kliendi kui ka turunduse seisukohast, sest igal nädalal saadetakse klientidele Juustukuningate uudiseid ning kampaaniapakkumisi. Tänapäevaks on püsikliendiprogrammiga liitunud ligi 29 000 klienti.

Lisaks on Juustukuningad ühinenud üha populaarsust koguva mobiilirakendusega Wolt, kes pakub peamiselt võimalust tellida toitu restoranist või muust söögikohast koju. Juustukuningate näol on tegemist küll poega, kuid pakub samuti toidukaupa. Wolt rakendusest saab tellida kinkekomplekte, erinevaid juustutükke, kastmeid, suupisteid, veini ja käsitööõlut. Kuna tänapäeval pakutakse ja kasutatakse üha enam e-poe teenuseid ja kaupade kojuvedu, on Wolt mobiilirakendusega liitumine mõistlik, arvestades klientide soove ja vajadusi. Nii saab pakkuda tooteid ka neile, kellele Juustukuningate pood ei asu läheduses ning kes seetõttu varasemalt on jätnud spetsiaalse juustu ostmata.

2.3. Eesmärk ja uurimisküsimused

2017. aasta algusest otsustas OÜ Juustukuningad hakata laoteenust sisse ostma. Seetõttu ei oma ettevõtte jaanuari keskpaigast enam oma ladu, vaid laoteenust pakub logistikafirma CF&S. Nimetatud otsus võeti vastu eelkõige mugavuse kaalutlusel, analüüsimate ettevõtte kulusid, lao muutuse vajadust ning erinevaid negatiivseid aspekte, mida üleminek laoteenuse sisseostmisele võis kaasa tuua. Probleemiks on teabe puudumine ettevõttes laoteenuse sisseostuprojekti tasuvusest ning terviklikust mõjust tarneahelale ja töökorraldusele. Täna, mil lao muutusest on möödas neli kuud ning üleminekuperiood on möödas, on sobiv hetk hinnata sisseostulahenduse toimivust ja tasuvust ning samuti anda hinnang teenusepakujale võrreldes alternatiividega logistikateenuste turul.

Uurimuse eesmärgiks on välja selgitada, kuivõrd on laoteenuse sisseost mõjutanud ettevõtte kulusid, tarneahelat ja töökorraldust ning anda terviklik hinnang teenuse sisseostuotsuse kvaliteedile. Uurimuse käigus saadakse vastused järgnevatele küsimustele:

1. Kuidas on muutnud laoteenuse sisseostmine laonduse kulusid, ettevõtte tarneahelat ning töökorraldust?
2. Kuivõrd on ettevõtte vähendanud kulusid, võrreldes oma lao pidamisega?
3. Millised kvalitatiivsed faktorid on kaasnenum laoteenuse sisseostmisega?
4. Kuidas ja mis ulatuses saaks laokorraldust ettevõttes edasiselt parendada?

3. METOODIKA

Töö kolmandas peatükis kirjeldatakse meetodeid, mida kasutatakse uurimuse läbiviimiseks ning põhjendatakse meetodi valikut. Kirjeldatakse, kuidas andmed kogutakse ja töödeldakse tulemuste esitamiseks töö empiirilises osas.

3.1. Metoodika valik

Töö uurimisstrateegiaks on juhtumiuuring. Andmete saamiseks ja nende analüüsiks kogutakse esmased ja teisesed andmed. Esmased andmed on ekspertintervjuud vaatluses oleva ettevõtte ja teenusepakkuja võtmepersonidega ning teisesed andmed on kuluarvutused. Juhtumianalüüsi objektiks on OÜ Juustukuningad ning tema 2016. ja 2017. aasta kolme kuu lao- ja veokulud.

Ekspertintervjuud valiti juhtumi analüüsimiseks, et saada nii ettevõtte kui teenusepakkuja hinnangut laoteenuse sisseostust, selle mõjust ja tulemustest. Vaadeldava ettevõtte arvamus lao muutusest on oluline, et saada ettevõtte kui teenusetarbija hinnang. Ettevõtte tuli pea viis aastat toime oma laoga ning nüüd, kui on neli kuud laoteenust sisse ostnud mõjukalt logistikafirmalt, oskab ettevõtte juhtiv isik välja tuua nii positiivseid kui negatiivseid muutusi, teenusepakkuja toimetulekut ning võimalikku arengut, et hinnata laoteenuse sisseostuotsuse vajalikkust. Intervjuu CF&S-i vastutava isikuga annab ülevaate teenusepakkuja nägemusest, milliseid probleeme on koostöös tekkinud, millised on positiivsed ja negatiivsed faktorid ning kuidas tuleb logistikafirma toime kliendi võimalike kaubamahtude muutustega. Intervjuu vastuseid kasutatakse töö neljandas peatükis ehk empiirilises osas laoteenuse sisseostuotsuse analüüsimisel.

Eelmise ja käesoleva aasta lao- ja veokulude võrdlemisel tehakse hinnang laoteenuse sisseostu tulemuslikkusele, lähtudes kulude muutusest. Üldjuhul hakatakse kindlat logistilist protsessi sisse tellima kolmandalt osapoolt kulude kokkuhoiu eesmärgil. Oma lao ja teenuse

sissetellimise kulusid võrreldes saab teha järelduse, kas lao muutusega täitus ettevõtte eesmärk kulusid vähendada.

3.2. Intervjuude ülesehitus ja läbiviimine

Ekspertintervjuude küsimused koostati lõputöö probleemist ja eesmärgist lähtuvalt. Intervjuud viidi läbi vaadeldava ettevõtte kvaliteedijuhiga ning teenusepakkuja laokorraldajaga. Intervjuusid läbi viies saadi vastused uurimisküsimustele, mida kasutatakse töö empiirilises osas järelduste tegemiseks ja hinnangu andmiseks. Järgnevalt kirjeldatakse, kuidas ja mille alusel koostati ekspertintervjuud ning kuidas viidi intervjuu läbi nii OÜ-ga Juustukuningad kui teenusepakkujaga CF&S.

3.2.1. Ekspertintervjuu OÜ-ga Juustukuningad

OÜ Juustukuningad arvamuse saamiseks laoteenuse sisseostuotsuse ja selle mõjude kohta, otsustati pöörduda ettevõtte kvaliteedijuhiga Liisbet Nirgi poole. Kvaliteedijuht valiti intervjuueeritavaks põhjusel, et lisaks teenuse sisseostu protsessile ja selle toimivusele oskab ta hinnata ka toodete kvaliteedi võimalikku muutust ning teenusepakkuja toimetulekut lähtuvalt kauba eritingimustest.

Ekspertintervjuu ettevõtte kvaliteedijuhiga viidi läbi OÜ Juustukuningad esinduskaupluses ning kestis 20 minutit. Intervjuu koosnes 12 küsimusest, mis käsitles oma lao ning sisseostetud lao eeliseid ja puudusi, teenusepakkuja valikut ja toimetulekut, laoteenuse sisseostu mõju ja tulemust ning võimalikku arengut (vt Lisa 1).

Mõistmaks ning analüüsimaks lao muutuse vajadust, sooviti teada, mis olid oma lao eelised ja puudused ning mis oli laoteenuse sisseostmise konkreetne põhjus. Järgmine intervjuu osa keskendus teenusepakkuja valikule, et teha järeldusi, kas teenusepakkuja valiti analüüsitult või tehti otsus ennatlikult. Intervjuueeritavalt küsiti, kas lisaks CF&S-ile kuulus valikusse ka mõni teine konkureeriv logistikafirma ning milliste kriteeriumite alusel tehti otsus. Järgnevalt keskenduti laoteenuse sisseostu mõjule ja tulemustele, et töö empiirilises osas teha järeldusi, millist toimet on lao muutus ettevõttele avaldanud, võrrelda oma ladu ja sisseostetud ladu ettevõtte kogemustest lähtuvalt ning anda hinnang lao sisseostu vajalikkusele. Kvaliteedijuhilt küsiti arvamust teenusepakkuja toimetuleku ja usaldusväarsuse

kohta, millised on sisseostetud lao eelised ja puudused, millist kasu või probleeme on toonud laoteenuse sisseost ning kuidas on mõjutanud lao muutus toodete kvaliteeti. Viimasena sooviti teada kvaliteedijuhi arvamust, kumb laopidamise viis sobis OÜ-le Juustukuningad paremini ja miks ning kas laofunktsioonide toimimist saaks täna veel kuidagi parendada.

3.2.2. Ekspertintervjuu CF&S-iga

Logistikafirmas CF&S vastutab OÜ Juustukuningad kauba käsitlemise ja teenuse pakkumise eest peamiselt kaks töötajat: laojuhataja Heiki Kask ja laokorraldaja Raul Sõna. Saamaks teenusepakkujapoolset arvamust ning hinnangut, valiti intervjuueeritavaks laokorraldaja Raul Sõna, kes seoses OÜ-ga Juustukuningad tegeleb põhiliselt tellimuste edastamise ja kontrollimisega.

Ekspertintervjuu teenusepakkuja laokorraldajaga viidi läbi telefoni teel eeskätt mugavuse ja intervjuueeritava vaba aja nappuse tõttu. Telefonikõne salvestati mobiilirakenduse kaudu, et autoril oleksid laokorraldaja vastused sõna-sõnalt salvestatud neid hiljem töö empiirilises osas analüüsides. Telefoni teel läbiviidud intervjuu kestis 10 minutit ja koosnes kuuest erinevast küsimusest, mis lähtusid CF&S-i poolsest hinnangust laoteenuse pakkumise kohta OÜ-le Juustukuningad (vt Lisa 2).

Esmalt uuriti teenusepakkujalt kauba käsitlemise ja ladustamise kohta, kas OÜ Juustukuningad kaup vajab laos eritingimusi või võimalikke muutusi, et vastata kliendi vajadustele. Järgmisena sooviti teada laokorraldaja tähelepanekuid seoses teenuse pakkumisega OÜ-le Juustukuningad, saamaks teada, millised on olnud positiivsed ja negatiivsed faktorid ning kas on tekkinud ettenägematuid kulusid või koostööprobleeme. Seejärel uuriti teenusepakkuja võimete kohta kliendi muutustest lähtuvalt, kas CF&S suudab kohanduda võimalikele kaubamahu muutustele või võib tekkida ressurside nappus. Seda on oluline mõista teenuse sisseostuotsust hinnates, saades teada, kas teenusepakkuja valik on sobiv ka pikemas perspektiivis tulevikule ja ettevõtte laienemisele mõeldes. Samuti küsiti võimalike parenduste kohta, kas hetkel toimib koostöö efektiivselt või saaks tulevikus teenuse toimimist kuidagi veelgi tõhusamaks muuta. Viimasena paluti teenusepakkuja kui kogunud logistikafirma arvamust logistiliste teenuste sisse tellimise kohta erinevatelt firmadelt, hindamaks arvamust asjaolu kohta, et OÜ Juustukuningad tellib erinevaid logistilisi protsesse erinevatelt koostööpartneritelt.

3.3. Kuluarvestuse andmeallikad

Loateenuse sisseostuotsuse järelhindamisel tuleb kindlasti arvesse võtta laokulude muutust, sest see annab kõige otsesema hinnangu laoteenuse sisseostu tasuvusest. Võrreldes eelmise aasta ehk oma lao ja käesoleva aasta ehk sisseostetud lao kulusid, saab arvutada kogu laokulude vahe, mis näitab, kumb laoviis oli ettevõttele finantsiliselt kasumlikum. Kuna laoteenuse sisseostule mindi üle jaanuari keskpaigas, ei saa jaanuarikuu laokulude kohta anda adekvaatset hinnangut. Seetõttu võrreldi antud töös 2016. ja 2017. aasta veebruari, märtsi ja aprilli laokulusid. Samuti uuriti lisaks laokuludele ka veokulusid, et teha järeldusi, kas sisseostetud laole üleminek mõjutab mingil määral ka kauba vedu. Olgu mainitud, et transpordiviis lao sisseostmisel ei muutunud. See tähendab, et nii 2016. kui käesoleval aastal vastutab kauba transpordi eest Tallinna ja lähiümbruse poodidesse OÜ Juustukuningad ning Tallinn-Tartu ja Tallinn-Pärnu vahelise kaubaveo eest logistikafirma Nordnet.

2016. aastal, kui OÜ Juustukuningad pidasid oma ladu, kuulusid laokulude alla laoruumi rent, kommunaalkulud, töjõukulu ning lao ja varude kindlustus. 2017. aasta veebruarist tuleb OÜ-l Juustukuningad tasuda vaid laoteenuse eest. Lahutades 2016. aasta laokuludest 2017. aasta laoteenuse kulu vastavalt kalendrikuule, saab vastuseks vahe, mis näitab, kui palju rohkem või vähem maksab ettevõtte laonduse toimise eest. Saadud vastusest saab teha järeldusi laoteenuse sisseostuotsuse tasuvusest. Järgnevalt võrreldakse mõlema vaadeldava aasta kauba veokulusid ning analüüsitakse nende muutuste võimalikke põhjuseid. Lisaks koguti andmeid müügitulu muutustest, mida kasutatakse analüüsimisel, et leida, kui suure osa moodustas lao- ja veokulude summa ettevõtte müügitulust. Selle osa arvutamine on üks viis, kuidas näidata, kui suur on kulu laole ja riigisisesele kauba transpordile ettevõtte jaoks lähtudes müügitulust.

Kogu informatsioon kulude ja müügitulude kohta on saadud OÜ Juustukuningad tegevjuhi Erwin Martinus Johannes Wassenaari kaudu firma andmebaasidest ning juhtimisarvestusest.

4. LAOTEENUSE TOIMIVUSE UURING

Lõputöö viimases peatükis analüüsitakse töö teooriat ja metoodikat, mille põhjal tehakse tulemused ja antakse hinnang laoteenuse toimivusele. Analüüsitakse laokulude erinevusi ja muutusi ning kvalitatiivseid mõjusid seoses laoteenuse sisseostuga. Viimasena tehakse järeldused laoteenuse sisseostuotsuse hindamiseks.

4.1. Lao- ja veokulude võrdlev analüüs

2016. aasta laokulud koosnevad laoruumi rendist, lao kindlustusest, töäjökulust ning kommunaalkuludest, mille alla kuuluvad vesi, elekter ja prügivedu. 2017. aastal hakati laoteenust sisse ostma, mistõttu laokulude alla kuulub ainult laoteenuse sisseostu hind. Laoteenuse sisseostu kulu erinevus kolme kuu lõikes tuleneb kaubamahu kõikumisest, sest teenusepakkuja hind sõltub ladustatava kauba kogusest kaubaaluste põhjal. Kauba transpordi viis ei ole aasta möödudes muutunud: Tallinnasisese kaubaveo eest vastutab ettevõtte ise ning Tallinn-Tartu ja Tallinn-Pärnu kaubaveo eest vastutab Nordnet. Kuigi transpordiviis jäi samaks, on veokulud muutunud peamiselt kaupluste arvu kasvu tõttu. OÜ Juustukuningad lao- ja riigisisese kauba veokulud ning müügitulu 2016. ja 2017. aasta veebruari-, märtsi- ja aprillikuu kohta on esitatud tabelis 2.

Oma lao ülalpidamise korral oli ettevõttes palgatud kaks töölise, kes mõlemad tegelesid nii laonduse kui Tallinnasisese kaubaveoga ning kelle palk seetõttu samaväärne. Et võrrelda ja anda adekvaatne hinnang lao- ja veokulude muutuste kohta, arvestas autor ühe töölise töäjökulu laokulude hulka ning teise töölise töäjökulu veokulude hulka. Transporditöölise töäjökulu on aasta möödudes vähenenud seetõttu, et tema töökoormus on oma lao kadumise tõttu vähenenud, mis tuleneb asjaolust, et eelnevalt tegeles ta lisaks kaubaveole ka laoprotsessidega.

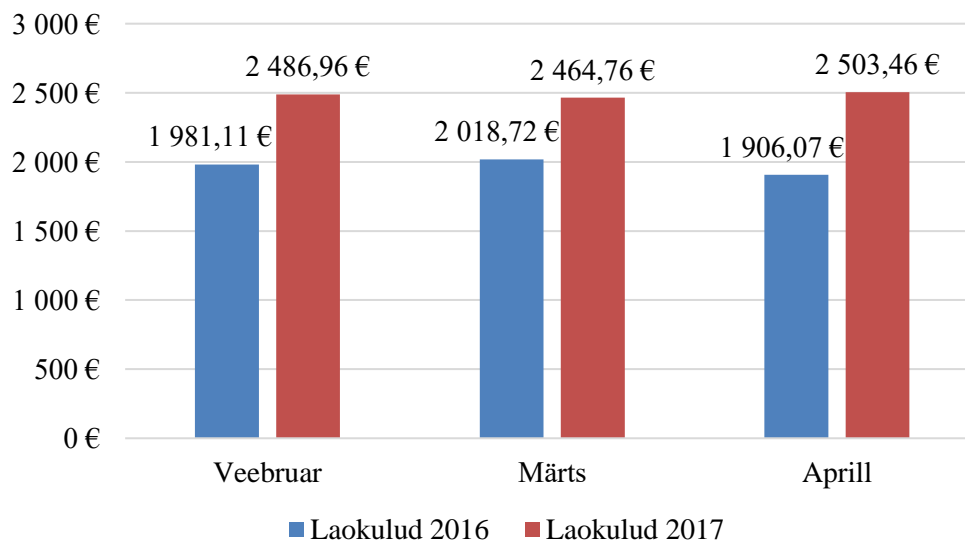
Tabel 2. OÜ Juustukuningad lao- ja veokulud 2016. ja 2017. aasta kolme kuu lõikes

Kulu	Kuu, aasta (ühik)					
	veebruar, 2016 (€)	märts, 2016 (€)	aprill, 2016 (€)	veebruar, 2017 (€)	märts, 2017 (€)	aprill, 2017 (€)
Laoruumi rent	855	855	855			
Kommunaalkulud	152.57	174.56	98.49			
Lao kindlustus	47.33	47.33	47.33			
Tööjõukulu	926.21	941.83	905.25			
Laoteenuse sisseost				2486.96	2464.76	2503.46
Laokulud kokku	1 981.11	2 018.72	1 906.07	2 486.96	2 464.76	2 503.46
Autoliising	173.18	173.18	173.18	181.15	179.41	180.57
Intress	30.95	30.95	30.95	20.98	22.77	21.51
Kütus	57.01	119.68	60.02	137.62	199.43	137.26
Liikluskindlustus	60.68	60.68	60.68	56.42	56.42	56.42
Kaubaveo teenus	202.72	242	176	310.17	383.47	428.00
Tööjõukulu	926.21	941.83	905.25	835.43	827.89	835.43
Veokulud kokku	1 450.75	1 568.32	1 406.08	1 541.77	1 669.39	1 659.19
Lao- ja veokulud kokku	3 431.86	3 587.04	3 312.15	4 028.73	4 134.15	4 162.65
Müügitulu	139 025	142 319	125894	163 883	185 594	160 059
Lao- ja veokulude osakaal müügitulust	2.47%	2.52%	2.63%	2.46%	2.23%	2.60%

Allikas: Autori koostatud OÜ Juustukuningad kuaruannete alusel

Laokulusid võrreldes on näha, et lao sisseostmine on OÜ-le Juustukuningad kulukam kui oma lao ülalpidamine. Laokulude erinevused kolme kuu kaupa on välja toodud joonisel 1. Nimelt on laokulud suurenenud teenuse sisseostmisega ligi 25%: veebruaris kasvasid kulud 506€, märtsis 446€ ja aprillis 597€. Arvutades nende muutuste aritmeetilise keskmise, saame, et igakuised laokulud on suurenenud ligi 516€ võrra. Seejuures tuleb arvesse võtta ka asjaolu, et 2016. aasta esimesel poolel oli Eestis 12 Juustukuningate poodi, kuid poole aastaga lisandus 3 kauplust Tallinnasse ja 1 kauplus Tartusse ning seega oli 2017. aasta alguseks OÜ-l Juustukuningad kokku 16 poodi üle Eesti. Kui arvestada 2016. aasta laokulude hulka ka poodide arvu ja kaubamahu kasv, siis laokulude vahe oleks siiski veidi väiksem. Nimelt kaubamahu suurenemise tõttu kasvaksid lao kindlustus, vähesel määral ka kommunaalkulud ning samuti tööjõukulud. Küll aga hinnanguliselt ei suureneks nimetatud kulud nii märkimisväärselt ning laokulud oma lao korral oleksid olnud siiski väiksemad kui teenuse sisseostu puhul. Poodide arvu kasv mõjutab eelkõige transpordile minevat kulu, mis on nähtav ka tabelis 2 välja toodud andmetest. 4 poe lisandumisel suurenes kauba vedamise kilometraaz,

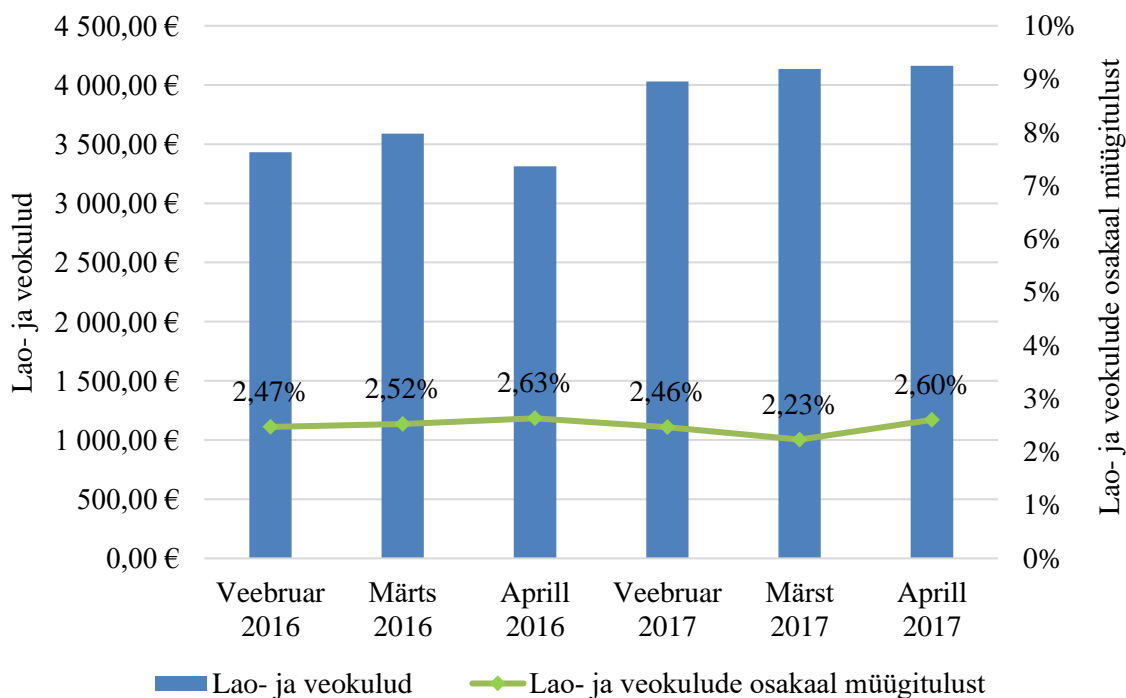
mistõttu suurenesid kütuse ja Nordneti pakutava teenuse kulu. Kuna lao asukoht ei muutunud olulisel määral, ei ole veokulude suurenemine tingitud laoteenuse sisseostust.



Joonis 1. Oma lao ja sisseostetud lao laokulude võrdlus

Allikas: Autori koostatud tabelis 2 toodud andmete alusel

Töö teoreetilises osas oli välja toodud, et laoteenuse sisseostmine vähendab üldjuhul ettevõtte kulusid, kuid OÜ Juustukuningad laokulusid vaadates ja analüüsid selgub, et antud juhul on olukord vastupidine ning laoteenuse sisseost on hoopis ettevõtte kulusid suurendanud. Seejuures tuleb arvestada, et aastaga on kasvanud ka ettevõtte müügitulu. Arvutades laole ja kaubaveole mineva kulu osakaalu ettevõtte müügitulust, mis on kajastatud tabelis 2, on näha, et tuletatud protsent on jäänud lao muutuse käigus ligikaudu samaks ning isegi veidi langenud. Lao- ja veokulude muutus ning nende osakaal müügitulust on illustreerivalt välja toodud joonisel 2, mis näitab, et kuigi lao- ja veokulud on aasta jooksul kasvanud, on nende kulude osakaal müügitulust jäänud enam-vähem konstantseks. Ettevõtte tegevjuht Wassenaar ei pea seega lao- ega veokulude kasvu ettevõttele negatiivseks ega kahjulikuks. Samuti tõi Wassenaar välja asjaolu, et laoteenuse sisseost annab ettevõttele rohkem võimalusi ja ruumi kaubamahu suurenemise korral ning laokulude kasv on pigem investering tulevikku.



Joonis 2. Lao- ja veokulude kasv ning selle mõju osakaalule müügitulust

Allikas: Autori koostatud tabelis 2 toodud andmete alusel

4.2. Kvalitatiivsed mõjud

Lisaks kulude muutusele uuriti bakalaureusetöö käigus kvalitatiivseid mõjusid, mis kaasnesid laoteenuse sisseostuga. Selleks viidi läbi ekspertintervjuud OÜ Juustukuningad ja CF&S-i võtmeisikutega, mille ülesehitusest ja läbiviimisest oli pikemalt kirjas töö eelmises osas ehk metoodika peatükis.

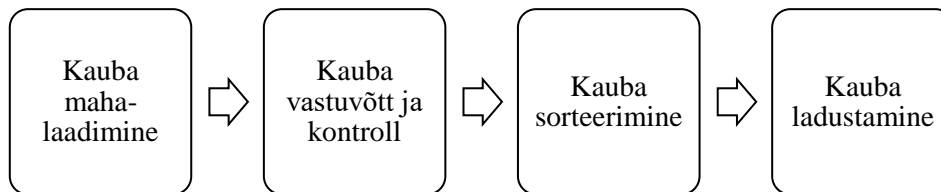
OÜ Juustukuningad kvaliteedijuht selgitas intervjuus, kes kuulusid teenusepakkujate valikusse ning kuidas langetati lõplik otsus. Lisaks valitule logistikafirmale CF&S, arutleti laoteenuse pakkumist ja küsiti hinnapakkumist juba olemasolevatelt koostööpartneritelt Nordnet ja F-Transport. Nordneti puhul ei olnud nende pakutud lahendus OÜ-le Juustukuningad sobilik ning CF&S valiti F-Transporti asemel paindlikuma lahenduse tõttu. Samuti väideti, et CF&S püüdis kohe pakkuda omalt poolt varianti, mis sobiks nii neile kui OÜ-le Juustukuningad, mis näitas firma valmisolekut kohanduda kliendi soovidega. Intervjuu

käigus selgus, et koostöö osapoolte vahel sujub väga hästi ning kvaliteedijuhi sõnul on teenusepakkuja väga usaldusväärne, kindel ja vastutulelik.

OÜ-ga Juustukuningad intervjuus selgusid ettevõttepoolsed arvamused oma lao ning sisseostetud lao eelistest ja puudustest, mis võimaldavad anda hinnangu, kumb variant on ettevõttele ja tema kaubale sobilikum. Nagu ka töö teoreetilises osas toodi välja, on oma lao peamiseks eeliseks protsesside üle kontrolli omamine ehk ettevõttel oli oma lao puhul vabadus ja võimalus korraldada tegevusi ja kauba kättesaamist kiiremini ümber vastavalt vajadusele ja sellest tuleneva paberimajanduse sai hiljem korda ajada. Hetkel, mil ladu on CF&S-i vastutuses, ei ole selline käitumine võimalik, sest kogu kauba liikumine peab kohe läbi süsteemi minema ning ettevõttel ei ole võimalik igal ajal kaupa kätte saada. Kuna oma lao sai ettevõtte ise oma äranägemise järgi kujundada ja seada, oli kaupade ümberpaigutamine lihtsam, sest kohad ei olnud kodeeritud, nagu seda on CF&S-i laos. Samas tõdes kvaliteedijuht Liisbet Nirk, et kuigi paberimajandusega tegelemine oli oma lao ajal lihtsam ja mugavam, ei olnud see sugugi korras. Probleem tuleneski vabadusest võtta kaupa laost hetkel, kui seda parasjagu vaja oli, ning kuna selliseks käitumiseks oli luba mitmetel inimestel, ei olnud kauba liikumise kirja panemine alati korrektne. See tähendab, et kaubad läksid pidevalt nii-öelda kaduma ning inventuuri käigus esines pidevalt puudusi ja probleeme. Sisseostetud lao puhul tõi Liisbet Nirk välja peamise eelisena laonduse kvaliteedi, mis on vastavuses ka töö teoreetilise osaga: pika kogemusega töölised haldavad kaupa paremini ning ladustamine toimub korrektsemalt ja süsteemsemalt. Samuti oli kvaliteedijuhi jaoks oluliseks aspektiks, et lao korrashoiu eest vastutab hetkel rohkem inimesi, mistõttu lao hügieen on toidukaupade ladustamiseks teenusepakkuja laos parem. Ainsa negatiivse küljena mainiti, et laoteenuse sisseostu puhul tuleb arvestada bürokraatiaga ning kõik peab olema korrektne ja süsteemile kohane.

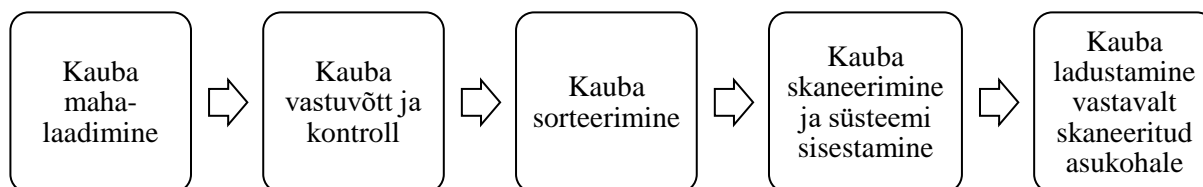
Ettenägematuid probleeme või kulusid ei ole CF&S-i laokorraldaja sõnul tekkinud. Samuti ei ole ka OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhi sõnul siiani ühtki probleemi kaubaga seoses esinenud ning kauba kvaliteet on jäänud laoteenuse sisseostu korral samale tasemele. Kvaliteedijuht Liisbet Nirk tõi seejuures aga välja, et kauba vastuvõtt on praegusel juhul oluliselt keerulisem ja aeganõudvam protsess, millega ettevõtte ei osanud algselt arvestada. Et paremini aru saada kauba vastuvõtu protsesside erinevusest ning võimalikest põhjustest, mis protsessi pikendab, koostas autor protsessi skeemid nii oma lao kui sisseostetud lao korral.

Kauba vastuvõtu protsessi skeem oma laos korral on esitatud joonisel 3 ning sisseostetud laos korral joonisel 4.



Joonis 3. Kauba vastuvõtu protsess oma laos

Allikas: Autori koostatud OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhiga läbiviidud intervjuu põhjal



Joonis 4. Kauba vastuvõtu protsess sisseostetud laos

Allikas: Autori koostatud OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhiga läbiviidud intervjuu põhjal

Varasemalt oma laos oli protsess lühem, sest kauba ladustamine ei toimunud nii süsteemselt ja korralikult. Pärast kauba mahalaadimist, võeti kaup vastu ja kontrolliti, seejärel kaup sorteeriti ning viimaks paigutati hoiukohtadele vastavalt tooteliigile ja vaba ruumi olemasolule. Hetkel, mil laotenus ostetakse sisse, on protsess muutunud pikemaks korrektsuse tõttu. Protsess algab samamoodi nagu oma laos: toimub kauba mahalaadimine, kauba vastuvõtt ja kontroll ning kauba sorteerimine. Erinevalt oma laost toimub pärast kauba sorteerimist kauba skaneerimine ja süsteemi sisestamine. Kuna kaup skaneeritakse üksikhaaval süsteemi, pikendab see oluliselt kogu protsessi. Samuti on muutunud kauba ladustamine ajakulukamaks, sest kaup paigutatakse hoiukohtadele vastavalt kindlale süsteemis olevale asukohale. Seejuures tuleb tähele panna, et aeganõudvam kauba vastuvõtu protsess on ka üks põhjus, mis tänu süsteemsusele ja täpsusele tagabki laofunktsioonide efektiivsema toimimise.

Kvaliteedijuht Liisbet Nirk võrdles protsessi suurenenu ajakulu kui ühe müügipäeva kaotust. Kuna kaubad skaneeritakse üksikhaaval, võtab see kaua aega ning ei ole kohe kättesaadav. See tähendab, et kui näiteks poodides on teatud kaup otsa saanud, ei ole seda

võimalik ka laost juurde tellida, kui kaup ei ole veel skaneeritud ja süsteemi sisestatud, olgugi, et tegelikult on kaup laos juba olemas. Samas tuleb täheldada, et seni ei ole veel probleeme kauba puuduse näol tekkinud. Kuna igas poes on väga lai valik erinevaid juuste ja muid tooteid, saab teatud kauba puudumise korral leida kliendile alati ka sarnase toote asenduseks. Seetõttu ei ole praegune kauba vastuvõtu protsess otseselt ettevõtte müüki kahjustanud. Kuigi aeglustunud protsess ei ole müügile suurt negatiivset mõju avaldanud, on kauba vastuvõtt kvaliteedijuhi sõnul siiski funktsioon, mida tulevikus saaks kindlasti parendada. Samuti mainis ta, et tegu ei ole ühepoolse probleemiga, vaid selle lahendamiseks on vaja parandada mõlema osapoole protsesside planeerimist ja koostööd.

Kvaliteedijuhi Liisbet Nirgi arvamusel on laoteenuse sisseost õige valik ning ettevõttele sobilikum. Kuna OÜ Juustukuningad kasvab kiirelt, oleks oma ladu lõpuks mingil hetkel väikeseks jäänud ning uut laopinda oleks ettevõtte pidanud sel juhul niikuinii hakkama otsima. Praegusel juhul, kui laoteenust ostetakse sisse, on laos ruumi ka ettevõtte laienemise ja kaubamahu kasvu korral. Intervjuu käigus selgus, et hetkel on kasutusel umbes $\frac{2}{3}$ laoruumist, mis tähendab, et ettevõtte kaubamaht võib kasvada veel ligi poole võrra, et kaup teenusepakkuja laos ära mahuks. Selle aspekti tõi välja ka CF&S-i laokorraldaja Raul Sõna, et ruumipuudust hetkel OÜ-le Juustukuningad tekkida ei tohiks ning igale olukorrale leitakse alati ka lahendus.

4.3. Järeldused

Bakalaureusetöö peamiseks eesmärgiks oli võrrelda OÜ Juustukuningad oma lao ja sisseostetud lao kulusid ning anda hinnang teenuse sisseostu tasuvusele. Töö teoreetilises osas käsitleti erinevaid eeliseid ja puuduseid, mis esinevad laoteenuse sisseostu puhul. Kõige esimese eelisena oli välja toodud ettevõtte kulude kokkuvõtteid. Nimelt peaks üldjuhul olema teenuse sisseost ettevõttele odavam kui oma lao ülalpidamine. Töös vaadeldud juhtum on toonud ettevõttele aga vastupidise tulemuse. Võrreldes 2016. ja 2017. aasta kolme kuu laokulusid, on kulude kokkuvõtte asemel laokulud suurenenud ligi neljandiku võrra. Samuti on suurenenud ka veokulud, kuid see on tingitud peaaegjalikult kaupluste arvu kasvust ning on minimaalselt mõjutatud lao asukoha muutusest. Laokulude erinevusi võrreldes võib öelda, et laoteenuse sisseostuprojekt ei ole olnud ettevõttele finantsiliselt tasuv ning oma lao korral oleks ettevõtte kasum hetkel suurem.

Küll aga tuleb sellise projekti hindamisel lähtuda ka kvalitatiiivsetest mõjudest, mida laoteenuse sisseost endaga kaasa on toonud. Kuna OÜ Juustukuningad nii tegevjuhi kui kvaliteedijuhi sõnul on ettevõttel plaan lähitulevikus laieneda, tähendab see kaubamahu suurenemist, mis omakorda tähendab suurema laoruumi vajadust. Hetkel sai ettevõtte küll väiksema laoga hakkama ning ruumipuudust ei esinenud, kuid nüüd laoteenust sisse ostes on neil kauba hoiustamiseks oluliselt rohkem ruumi, tulles toime ka ettevõtte tulevikuplaanidega. Nii ei teki ettevõttel tulevikus probleeme kauba ladustamisega ning lähtudes tuleviku seisukohast on sisseostetud ladu paindlikum.

Väga oluline on välja tuua ka teenusepakkuja professionaalsus, kogemused, teadmised ja oskused logistiliste protsesside täitmises. Kuigi osalt oli ettevõtte jaoks kauba vastuvõtt ja liikumine oma lao korral mugavam ja kiirem, on sisseostetud teenus täpsem ja kvaliteetsem. Kvaliteedi tõus on vastavuses ka töö teoreetilise teemakäsitlusega, kus teenuse sisseostu eelisena toodi välja, et logistikafirma asjatundlikkus võib viia arenguni, mis varasemalt ei olnud võimalik, ning seda just läbi kvaliteedi ja tõhusama ressursikasutuse. Kui varem ei olnud kauba liikumine ja selle kirja panemine korrektne ning inventuuris esines seetõttu suuri probleeme, on see mure hetkel lahendatud teenusepakkuja parema süsteemi ja tegevuste planeerimisoskusega. Töö toimub teenusepakkuja laos täpsemalt ning efektiivsemalt. Kuigi mõningad kitsaskohad esinevad ka sisseostetud laos, nagu näiteks ajakulukam kauba vastuvõtu protsess ja vastavalt vajadusele kauba kättesaamise võimaluse puudumine, on need nõrkused siiski tulevikus lahendatavad. Arvesse tuleb siiski võtta ka asjaolu, et sisseostetud laole üleminek toimus alles käesoleval aastal ning teatud protsessid on hetkel veel arenemisjärgus.

Töö teooria osas oli välja toodud, et teenusepakkuja valik tuleb teha kaalutletult ning on äärmiselt oluline protsesside efektiivseks toimimiseks. Valikusse kuulusid lisaks CF&S-ile ka Nordnet ja F-Transport, kellega juba eelnevalt koostööd tehakse. Kuigi kulude analüüsimise protsessi ei läbitud laoteenuse sisseostuotsuse tegemisel, valiti teenusepakkuja ettevõtte vajalike kriteeriumite alusel. Nagu teooriaski selgus, on ettevõttel parem toime tulla, kui erinevaid logistilisi teenuseid pakub üks ettevõtte, sest nii on kontroll protsesside üle paremini jaotunud ning efektiivsus suurem. Seetõttu käitus OÜ Juustukuningad õigesti, võttes pakkumisi ka juba olemasolevatelt koostööpartneritelt. Kuna Nordneti ega F-Transporti pakutavad lahendused ei olnud ideaalsed ning nendes esines puudusi, võeti pakkumine ka logistikafirmalt CF&S, kes pakkus kõige paremat lahendust. Alati ei pruugi üks logistikafirma

pakkuda kõiki teenuseid parima tulemusega, mistõttu erinevate logistiliste tegevuste tellimine mitmelt logistikafirmalt on antud juhul põhjendatud.

Samuti on tähtis hea partnerlus ja kommunikatsioon probleemide ja arusaamatuste vältimiseks. Ka selles osas vastab OÜ Juustukuningad vaadeldav juhtum teooriale. Kvaliteedijuhi Liisbet Nirgi sõnul on teenusepakkuja usaldusväärne, kindel ja vastutulelik ning koostöö sujub suurepäraselt, sest infovahetuses ei esine puudusi ning CF&S pakub lahendusi, mis arvestavad kliendi vajadusi ja soove.

Töö autor on arvamusel, et teenuse sisseostuotsus on langetatud põhjendatult ning on tuleviku seisukohalt ettevõttele vajalik. Ettevõtte lao- ja veokulud on aastaga küll märgatavalt suurenenud, kuid protsentuaalselt ettevõtte müügitulust on muutus olnud stabiilne. OÜ Juustukuningad hoiaks praegusel hetkel raha kokku ja suurendaksid kasumit, kui neil oleks endiselt oma ladu, kuid varem või hiljem oleks oma laoga tekkinud ruumipuudus, arvestades ettevõtte laienemisplaane ning kaubamahu suurenemist. Samuti näitavad kvalitatiivsed tegurid, et protsesside toimimine on teenusepakkuja laos efektiivsem, kvaliteet seejuures parem ning eelnevad probleemsed kohad on laoteenuse sisseostuga lahendatud.

KOKKUVÕTE

Bakalaureusetöös uuriti üha laieneva juustumüügile spetsialiseerunud poeketi OÜ Juustukuningad laoteenuse sisseostuotsust ja selle tulemust. 2017. aasta jaanuaris hakkas ettevõtte laoteenust sisse ostma kolmanda osapoole logistikafirmalt. Kuna otsus langetati peamiselt mugavuse kaalutlusel ning kulused analüüsimate, seisneb probleem teabe puudumises, kas sisseostuprojekt on ettevõttele tasuv ning kuidas on sisseostetud laole üleminek muutnud protsesside kvaliteeti ja töökorraldust. Töö eesmärgiks oli välja selgitada, kuidas on mõjutanud OÜ Juustukuningad laoteenuse sisseostuotsus ettevõtte lao- ja veokulused, tarneahelat ja töökorraldust ning samuti anda hinnang sisseostuotsuse kvaliteedile.

Antud töös seadis autor eesmärgi leida vastused järgmistele küsimustele:

1. Kuidas on muutnud laoteenuse sisseostmine laonduse kulused, ettevõtte tarneahelat ning töökorraldust?
2. Kuivõrd on ettevõtte vähendanud kulused, võrreldes oma lao pidamisega?
3. Millised kvalitatiivsed faktorid on kaasnenud laoteenuse sisseostmisega?
4. Kuidas ja mis ulatuses saaks laokorraldust ettevõttes edasiselt parendada?

Küsimustele vastamiseks ja andmete saamiseks, kogus autor vaadeldava ettevõtte lao- ja veokulud ning viis läbi ekspertintervjuud ettevõtte ja teenusepakkuja võtmeisikutega. Kuigi töö teoreetilises osas toodi eelisena välja, et üldjuhul aitab teenuse sisseost ettevõttel kulused vähendada, oli antud juhtum tõestuseks, et nii see alati ei ole. Laoteenuse sisseost oli ettevõttele vaadeldavate kuude alusel kulukam ning laokulud suurenesid ligi 25%. Samas tuleb täheldada, et lao- ja veokulude osakaal ettevõtte müügitulust jäi stabiilseks, mistõttu ettevõtte tegevjuht kulude suurenemist OÜ-le Juustukuningad saatuslikuks ei pea. Ekspertintervjuude käigus selgusid ka kvalitatiivsed mõjud, mida on laoteenuse sisseostule üleminek endaga kaasa toonud. Nimelt toimuvad laoprotsessid nüüd süsteemsemalt ja täpsemalt, eelnevad probleemid laotegevuses on kadunud, lao parem hügieen on toidukaubale sobilikum ning sisseostetud ladu on mahukam ja tuleb toime ettevõtte laienemisplaanidega ning kaubamahu suurenemisega. Ainsaks kitsaskohaks märgiti praeguse laosüsteemi korral

kauba vastuvõtu protsessi, mis on oodatavast oluliselt aeganõudvam. Mõlema osapoole arutelu ja planeerimise muutmise tulemusena on kvaliteedijuhis sõnuliselt nimetatud probleem tulevikus aga lahendatav. Kuigi laokulud suurenesid ning finantsiliselt oli oma ladu OÜ-le Juustukuningad kasulik, tuleb arvestada ka ettevõtte tuleviku muutusi ning mitterahalisi tegureid, mis laoteenuse sisseostuga kaasnesid. Autor on arvamisel, et laoteenuse sisseost oli vajalik just nimelt laienemissoovi arvesse võttes ning parandas protsesside ja töökorralduse kvaliteeti tänu professionaalsemale töötajaskonnale ja paremale süsteemile.

Antud töö täitis oma eesmärgi vastavalt töös seatud uurimisprobleemile ja küsimustele. Autor analüüsis oma lao ja sisseostetud lao kulusid, kvalitatiivseid tegureid ning tegi järeldused ja andis hinnangu laoteenuse sisseostuprojekti vajalikkusele ning tasuvusele.

SUMMARY

EX-POST EVALUATION OF OÜ JUUSTUKUNINGAD WAREHOUSING OUTSOURCING DECISION

Margot Vahtra

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate OÜ Juustukuningad's decision of outsourcing their warehousing operations. In 2017 OÜ Juustukuningad decided to outsource their warehousing operations, but they didn't analysed the costs and the negative impacts of outsourcing. The company don't have the information about profitability of this project and the impacts on supply chain and working order that outsourcing decision have caused to the company.

To achieve the goal of this thesis, author had to find the answers to the following questions:

1. How did the outsourcing decision change the warehousing costs, supply chain and working order?
2. How much did the company reduce their costs after outsourcing the warehousing operations?
3. What qualitative factors have accompanied by the outsourcing project?
4. Are there any opportunities to improve the company's warehouse management?

To answer these questions, author collected data about company's warehousing and transportation costs and also interviewed quality leader from OÜ Juustukuningad and warehouse supervisor from CF&S. In the theoretical part of this thesis, it was mentioned that the main advantage of outsourcing is the cost reduction. However in current case, the costs have increased. Despite that, the warehousing and transportation cost percentage of the company's turnover has been stable through the changes. Besides the financial aspect, outsourcing has improved logistics operations quality and the earlier problems have now been

eliminated. Also the outsourced warehouse have more capability and space to store more goods considering the fact that OÜ Juustukuningad have a plan to expand in the near future.

Although there are many positive effects that have appeared after outsourcing the warehousing operation, the whole process is not perfect yet. Namely, goods receipt is now significantly slower process, but it can be improved as a result of better planning and cooperation.

In author's opinion, the company's decision to outsource warehousing operations was reasonable. Although the warehousing costs have increased, the turnover has also increased. The negative changes in costs are not a loss or a disadvantage, because there are also many qualitative factors that have an important impact on company's progress and success.

VIIDATUD ALLIKAD

- Belcourt, M. (2006). Outsourcing – The Benefits and the Risks. – *Human Resource Management Review*. Vol. 16. s.l.: Elsevier, pp. 269-279.
- Cahill, D. L. (2007). Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships: Findings from Studies in Germany and the USA. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Deepen, J. M. (2007). Logistics Outsourcing Relationships: Measurement, Antecedents, and Effects of Logistics Outsourcing Performance. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Emmet, S. (2005). Excellence in Warehouse Management: How to Minimise Costs and Maximise Value. Chichester : John Wiley & Sons
- Enarsson, L. (2006). Future Logistics Challenges. Køge: Copenhagen Business School Press.
- Gadde, L. E., Hulthén, K. (2009). Improving Logistics Outsourcing Through Increasing Buyer–Provider Interaction. – *Industrial Marketing Management*. Vol. 38. Gothenburg: Elsevier, pp. 633-640.
- Grahl, A. (2011). Success Factors In Logistics Outsourcing. s.l.: Gabler Verlag.
- Gudehus, T., Kotzab, H. (2012). Comprehensive Logistics. 2nd ed. Berlin: Springer-Verlag.
- Harland, C., Knight, L., Lamming, R., Walker, H. (2005). Outsourcing: Assessing the Risks and Benefits for Organisations, Sectors and Nations. – *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25. s.l.: Emerald Group Publishing Limited, pp. 831-850.
- Harrison, A., van Hoek, R. (2008). Logistics Management and Strategy: Competing Through the Supply Chain. 3rd ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Kasilingam, R. G. (1998). Logistics and Transportation: Design and Planning. Dordrecht: Springer Science+Business Media.
- Kremic, T., Tukel, O. I., Rom, W. O. (2006). Outsourcing Decision Support: a Survey of Benefits, Risks, and Decision Factors. – *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 11. s.l.: Emerald Group Publishing Limited, pp. 467-482.
- Lindskog, M. (2003). Changing To Third Party Logistics. Linköping : UniTryck.

- Logistics Operations and Management: Concepts and Models. (2011). /Eds. R. Z. Farahani, S. Rezapour, L. Kardar. London: Elsevier.
- Manners-Bell, J. (2014). *Global Logistics Strategies: Delivering the Goods*. s.l.: Kogan Page.
- McIvor, R. (2000). A Practical Framework for Understanding the Outsourcing Process. – *Supply Chain Management: An International Journal*. Vol. 5. s.l.: MCB UP Ltd, pp. 22-36.
- Mello, J. E., Stank, T. P., Esper, T. L. (2008). A Model of Logistics Outsourcing Strategy. – *Transportation Journal*, no. 47, pp. 5 - 25.
- Richards, G. (2014). *Warehouse Management: A Complete Guide to Improving Efficiency and Minimizing Costs in the Modern Warehouse*. 2nd ed. s.l.: Kogan Page.
- Rushton, A., Croucher, P., Baker, P. (2010). *Handbook of Logistics and Distribution Management*. 4th ed. s.l.: Kogan Page.
- Service Science and Logistics Informatics: Innovative Perspective. (2010). /Ed. Z. Luo. Hershey: IGI Global.

LISAD

Lisa 1. OÜ Juustukuningad kvaliteedijuhiga läbiviidud intervjuu küsimused

1. Millised olid oma lao positiivsed ja negatiivsed küljed?
2. Miks otsustas OÜ Juustukuningad hakata laoteenust sisse ostma?
3. Kas teenusepakkujate valikusse kuulus lisaks valitule ka mõni teine ettevõtte? Kui jah, siis kes?
4. Milliste kriteeriumite alusel valiti teenusepakkuja?
5. Millised on laoteenuse sisseostu positiivsed ja negatiivsed küljed?
6. Kas lao muutus on mõjutanud kauba kvaliteeti? Kui jah, siis kuidas?
7. Kas laoteenuse sisseost on tekitanud ettenägematuid probleeme?
8. Kas laoteenuse sisseost on toonud märgatavat kasu? Palun põhjendage.
9. Kuidas hindate teenusepakkuja toimetulekut? Kas teenusepakkuja on piisavalt usaldusväärne?
10. Kas hetkel saaks laofunktsioonide toimimist paremaks muuta? Kui jah, siis kuidas?
11. Kumb variant, kas oma ladu või sisseostetud ladu, on OÜ-le Juustukuningad praeguse kogemuse põhjal sobilikum? Palun põhjendage.

Lisa 2. Teenusepakkuja laokorraldajaga läbiviidud intervjuu küsimused

1. Kas OÜ Juustukuningad kaup vajab laos ümberkorraldusi või vajab nende kaup eritingimusi võrreldes muu kaubaga, mida Te ladustate?
2. Millised on positiivsed ja negatiivsed aspektid seoses teenuse pakkumisega OÜ-le Juustukuningad?
3. Kas on tekkinud ettenägematuid kulusid või probleeme seoses OÜ-ga Juustukuningad?
4. Kui OÜ Juustukuningad kaubamaht peaks märgatavalt suurenema, kas CF&S suudab kohanduda muutusele?
5. Kas Teie kogemuste põhjal on kõigi logistiliste protsesside tellimine ühelt ettevõttelt kasulikum kui üksikute teenuste sisseostmine erinevatelt ettevõtetelt? Palun põhjendage.
6. Kas koostööd OÜ-ga Juustukuningad saab täna veel kuidagi parendada? Kui jah, siis kuidas?