

Organisatsiooniväliste partnerlussuhete juhtimine (*enterprise relationship management*, ERM) on Ameerika Ühendriikides Gartner Grupis 2001. aastal kasutusele võetud termin. See on suhteturunduse ja tarneahelate juhtimise integreeritud mudel.

**Suhteturundusega** kaasab ettevõtte oma välispartnerid järjepidevasse koostööprogrammi. Eesmärk on koos kulusid vähendada ja teenida rohkem raha. Tähtsaimad välispartnerid on kliendid ja tarnijad. Suhteturundus on omakorda otseselt seotud siseturunduse teooriaga, milles käsitleb ettevõtte oma töötajat kui tähtsaimat klienti. Kui partneritega vahetult suhtlevad võtmeisikud ei ole suhetega ettevõttes rahul, võivad nad firmast suure tõenäosusega lahkuda. Kui partner ei järgne lahkuvale töötajale, vaid jätkab koostööd ettevõttega, määratakse talle uus kontaktisik. Uus inimene aga ei tunne partnerit ega tema eripärasid sama hästi kui eelkäija. Partneril kujuneb õigustatud mulje, et firma suhtlemiskultuur on varasemast halvem. See kujundab ka partnerite hoiakuid ettevõtte suhtes. Järeldus: ettevõttevälised suhted ei saa olla paremad sisemistest, sest välis-suhteid arendavad ettevõtte töötajad.

**Tarneahelate juhtimine** (*supply chain management*, SCM) on kaheksa olulise äriprotsessi integreerimine. Selle eesmärk on luua lisaväärtust toodetele, teenustele ja infole. Need kaheksa põhiprotsessi on:

1. Kliendisuhete juhtimine
2. Klienditeenindus
3. Nõudluse juhtimine
4. Tellimuste täitmine
5. Tootmise juhtimine
6. Hankimine
7. Tootearendus ja turustamine
8. Tagastamine (pöördprotsess)

Sageli samastatakse tarneahelate juhtimist **logistikaga**, ent see on viimasest oluliselt laiem mõiste. Council of Logistics Managementi (CLM) 1998. aasta definitsiooni kohaselt on logistika ainult see tarneahelate juhtimise osa, mis tegeleb klientide nõuete täitmiseks töhusate toodete ja teenuste ning nendega seonduva infovoole planeerimise, juhtimise, säilitamise ning kontrolliga lähtepunktist tarbimiskohani.

Välispartnerlussuhete juhtimine algab kesksete partnerite määramisest. Valitakse välja need kliendid ja tarnijad, kellega asutakse strateegilisi partnerlussuhteid looma ja arendama. Nende järjepidevate suhete peaeesmärk on nii suhteturunduse kui ka tarneahelate juhtimise teooriatest tulenev soov luua ühiselt suuremaid lisaväärtusi pidevalt alanevate kogukuludega, tegemata allahindlusi klienditeeninduse tasemes. Esmasilgul utoopilise nõude lahendus peitub selles, et partnerid jagavad omavahel infot ja saavad nii tõhusalt juhtida varusid kogu tarneahela ulatuses.

Lisamuutujana teevad olukorra keerulisemaks keskkonnakaitseõuded ja normatiivid – koos tuleb leida ka ratsionaalsemaid lahendusi jäätmete ning keskkonnareostuse küsimustele.

## Kasutaja märkused

**Kasutaja märkused**

Organisatsiooniväliste partnerlussuhete juhtimise süsteemi loomiseks tuleb korraga uurida vähemalt kolme valdkonda: **suhteturundust, tarneahelate juhtimist ning kvaliteedijuhtimist.**

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Ettevõtteväliliste partneritena käsitletakse kliente ja tarnijaid. Pareto 20/80 põhimõttest lähtudes on ainult 20 protsenti partneritest ettevõttele tõeliselt kasumlikud. Need on võtmepartnerid, kes määratakse **suhteauditi** abil.

### Miks kasutada?

Ettevõttel on mõistlik keskenduda koostööle kasumlike partneritega käibe ja kasumi suurendamise eesmärgil. Suhteaudit võimaldab eristada võtmepartnerid ülejäänutest.

### Kuidas kasutada?

Suhteaudit korraldatakse eraldi nii klientide kui ka tarnijate lõikes. Audit hõlmab järgmisi etappe:

- oluliste küsimuste kavandamine;
- intervjuude korraldamine;
- oluliste mõõdikute määramine;
- mõõdikuile tuginedes analüüside korraldamine;
- partneritega suhtlemise protsesside visualiseerimine ja analüüs.

Tähtsaimad analüüsitavad näitajad on:

- partnerite senine kasumlikkus ja lojaalsus;
- kvaliteet;
- klienditeeninduse tase või ostukäitumine;
- hind;
- hoiakud;
- valmisolek innovatiivseiks ja proaktiivseiks muutusteks;
- finantstaust ja prognoosid (pole mõtet teha suuri plaane partneriga, keda homme ei pruugi olemas olla);
- tugevused ettevõtte jaoks olulistes valdkondades, muu hulgas infotehnoloogias;
- oskusteave ja selle täiendamise võimalused;
- tõenäosus, et mõlemad partnerid saavad koostööst kasu ja tekib sünergia;
- ohutegurid (tuleb hinnata, kas partnerist võib kujuneda ohtlik konkurent või ülevõtja);
- omanikud, juhtkond ja võtmeisikud;
- partneri tegevuse läbipaistvus ja keskkonna hoiakud tema suhtes;
- suhtlemiskulud.

### Näide

Ettevõtte A osutas teenuseid 20 ärikliendile. 60% ettevõtte A käibest andis üks suurklient B. Tema teenindamine oli keeruline. Partner nõudis madalat hinda ning tellis kaupa lühikese etteteatamisajaga. Ettevõttelt A nõudis see kogu personali pühendumist ja olulisi ressursse. Samal ajal ei kahelnud keegi kliendi B tähtsuses, sest tegemist oli väga tuntud suurfirmaga ning olulise käibeallikaga.

Suhteauditi käigus tuvastati, et suurele käibele vaatamata ei olnud klient B ettevõttele A kasumit toonud. Kliendile B pakuti kõrgemat hinda, et ka ettevõtte A saaks teenida kasumit oma arenguks. Seepeale lõppes koostöö B-ga. Tulemusena vabanesid ettevõtte A vahendid

## Kasutaja märkused

suhete arendamiseks ülejäänud 19 kasumliku kliendiga ja uute klientide leidmiseks. Kohe kasvas ka A kasum, kuigi käive oli vähenenud.

### Näpunäited

**Kliendisuhete analüüsimisel** tasub tõsiselt mõelda vähetulusate klientide saatusele. Tavaliselt kulub nende teenindamisele aega ja raha oluliselt rohkem, kui on sealt saadav tulu.

Esmalt on otstarbekas hinda tõstes üritada suurendada kasumimarginaali. Osa kliente tõenäoliselt nõustub sellega, sest on ettevõtte teenindusega rahul ja valmis selle eest rohkem maksma. Teised lahkuvad, vabastades ettevõtte vahendid. See annab võimaluse oluliste klientidega rohkem tegeleda.

**Tarnijasuhete analüüsimisel** võib tekkida olukord, kus mitte ükski se-nistest tarnijaist või teenuse pakkujast ei sobi kavandatavasse mu-delisse. Kui puudub asjakohane teave piisavalt tugeva tarnija kohta, tuleb leida uus, nõuetele ja eeldustele vastav tarnija.

### Seosed

Võtmepartnerite määramine selgitab välja sihtgrupid, kellega tasub asuda arendama personaalsemat suhtlemist. Näiteks võtmeklientide teenindusprogrammi (*key account management*, KAM).

### Lugemissoovitused

Äripäeva  
"Logistikakäsiraamat".

Lambert, Douglas M.  
& Stock, James R.  
Strategic Logistics  
Management.

Murphy, J. V. The  
Loyalty and Lifetime  
Value of a Customer  
Should Influence  
Decisions

## Mis see on?

Tarnijate valik ja hindamine on ostude juhtimise tehnikad, mis aitavad langetada objektiivseid ja õigeid ostuotsuseid.

## Miks kasutada?

Väikese arvu valitud tarnijate kasutamine võimaldab langetada ostuhinda. Kõigest üheprotsendiline ostuhinna alandamine mõjutab sageli kasumi kasvu sama palju, kui müügihinna tõstmine 10 protsenti.

Tarnijate hindamine võimaldab kontrollida ostetava kauba või teenuse kvaliteeti ning vajadusel teha parendusi.

## Kuidas kasutada?

**Tarnijate valikul** kasutatakse levinuima töövahendina oluliste mõõdikute kaalutud tähtsuste maatriksit (vt tabel järgmine lk).

**1. samm** – Objektiivseima otsuse langetamise eeldus on võrreldavate kriteeriumide võimalikult suur arv.

**2. samm** – Alapeatükis "Suhteaudit" loetletud mõõdikuile antakse esmalt tähtsusastmed. Nende määramisel võib kasutada erinevaid skaalasid, näiteks 1–5 või 1–10 – mida kõrgem hinne, seda olulisem on see mõõdik ettevõttele. Kui näiteks kvaliteedi tähtsust hinnatakse 10-palli skaalal hindega "10", on see ettevõttele tähtsaim. Ühe kriteeriumi tähtsusaste on kõigi võrreldavate tarnijate puhul sama. See tähendab, et kvaliteedi tähtsus ei saa tarnija A puhul olla 10 ning tarnija B puhul 8, vaid peab kõigi tarnijate puhul olema ühtne.

**3. samm** – Järgneb tarnijate hindamine samade kriteeriumide põhjal. Kasutada võib näiteks hindamisskaalat 1–5. Hinde "5" saavad tarnijad, kes vastavad kriteeriumile täielikult (näiteks hea kvaliteedi eest saab kõrgeima hinde "5"). Hinne "1" tähendab, et see tarnija ei vasta ettevõtte ootustele. Tegemist ei ole kandidaatide edetabelisse reastamisega. Mitu tarnijat võivad saada sama kriteeriumi põhjal sama hinde.

**4. samm** – Kui kõiki tarnijaid on hinnatud kõigi kriteeriumide põhjal, korrutatakse maatriksis iga tarnija hinded läbi eelnevalt määratud tähtsustega. Tulemuseks on kaalutud hinnang igale kriteeriumile. Valitakse tarnija, kes kogub rohkem punkte. Tihti juhtub, et parimat hinda pakkuv tarnija ei osutu ettevõtte väärtushinnangutest lähtudes kõige õigemaks valikuks.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

Tabel. Tarnijate valiku kaalutud tähtsuste näitlik maatriks

| Möödik / Tarnija            | Möödiku tähtsus (1–10) | Tarnija A hinne (1–5) | A kaalutud tähtsus | Tarnija B hinne (1–5) | B kaalutud tähtsus |
|-----------------------------|------------------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| Lojaalsus                   | 10                     | 5                     | 10 x 5 = 50        | 4                     | 10 x 4 = 40        |
| Kvaliteet                   | 10                     | 4                     | 40                 | 4                     | 40                 |
| Klienditeenindus            | 10                     | 5                     | 50                 | 4                     | 40                 |
| <b>Hind</b>                 | <b>9</b>               | <b>4</b>              | <b>36</b>          | <b>5</b>              | <b>45</b>          |
| Hoiakud                     | 8                      | 5                     | 40                 | 5                     | 40                 |
| Innovatiivsus               | 6                      | 4                     | 24                 | 5                     | 30                 |
| Finantstaust                | 9                      | 5                     | 45                 | 4                     | 36                 |
| Infotehnoloogia             | 10                     | 4                     | 40                 | 3                     | 30                 |
| Oskusteave                  | 7                      | 4                     | 28                 | 4                     | 28                 |
| Vastastikuse kasu tõenäosus | 8                      | 4                     | 32                 | 4                     | 32                 |
| Ohutus                      | 10                     | 5                     | 50                 | 5                     | 50                 |
| Võtmeisikud                 | 8                      | 4                     | 32                 | 4                     | 32                 |
| Läbipaistvus, PR            | 9                      | 4                     | 36                 | 4                     | 36                 |
| Suhtlemise kulud            | 7                      | 4                     | 28                 | 5                     | 35                 |
| Kaalutud tähtsus kokku:     |                        |                       | <b>531</b>         |                       | <b>514</b>         |

Valik langetatakse tarnija A kasuks, kes kogus tarnijast B suurema kaalutud tähtsuste punktisumma.

**Tarnijate soorituse hindamiseks** sätestatakse koostöölepinguis kvaliteedimöödikud. Möödikute väljatöötamisel tuleb silmas pidada, et mõõdetaks ainult olulisi parameetreid.

Tarnijate soorituse hindamise kvaliteedimöödikuiks võivad olla näiteks:

- tellimuste täitmise aeg (aeg tellimuse esitamisest selle tegeliku täitmiseni);
- puudulike tarnete arv;
- vigadega esitatud arvete hulk;
- kaupade kahjustused jms.

## Soovitused

Kuigi üldine suundumus on kasutada väheseid tarnijaid, tuleb ette näha ka käitumine kriisi korral. Näiteks, mida teha siis, kui põhitarnija on otsustanud hinda tõsta. Riskide maandamiseks on soovitatav igale ostetavale kauba- või teenuseliigile valida põhitarnijale lisaks ka tugitarnijad. Nende arv sõltub turuolukorrast, kuid alati võiks olla läbi mõeldud vähemalt kaks varuvarianti.

## Näide

Mööblitootja IKEA kasutab sarnaselt paljude globaalsete kontsernidega ostumahtude protsentuaalset jaotamist tarnijate vahel. Kõigepealt määratakse minimaalne tarnijate arv. Kui valiku tulemusel on selgunud kõige sobivamad tarnijad, jaotatakse kauba või teenuse ostumahud nende vahel. Näiteks põhitarnijale 40% ja kolmele tugitarnijale igähele 20%. Seda kasutatakse ka juhul, kui IKEA ning tarnijate vahel on kolmanda osapoole teenusepakkuja, kelle roll on IKEA tarnijasuhete juhtimine ning tarnete konsolideerimine.

## Seosed

Tarnijate valik on suhete juhtimise esimene etapp. Tarnijasuhete juhtimise eesmärk on ühise lisaväärtuse loomine, paindlikkuse suurendamine ning kulude alandamine. Tarnijate hindamine on kvaliteedijuhtimise tähtis osa, mis võimaldab anda tagasisidet ning parendada protsesse.

## Lugemissoovitused

Institute for Supply Management  
www.ism.ws

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Strateegilised partnerlussuhted on organisatsioonide koostöö kõrgem vorm. Kasutatakse ka terminit "kollaboratiivsus", mis tähendab partnerettevõtete erinevate juhtimis- ja operatiivtasandite integreerimist, vahetut ning järjepidevat koostööd, mille eesmärk on luua ühiselt lisaväärtust, vähendades pidevalt kulusid. Tavaliselt on osaliselt integreeritud ka partnerite IT-süsteemid.

### Miks kasutada?

Tegutsedes strateegilistes partnerlussuhetes põhiklientide ja -tarnijatega, saavutab ettevõtte sünergia, mis väljendub lisaks kulude alaneamisele ka suuremas paindlikkuses, kiiremas reageerimisvõimes muudatustele nõudluses, optimaalsetes varudes, lühemates juhtaegades, paremas kvaliteedis ning klienditeeninduse tasemes.

### Kuidas kasutada?

**1. samm** – Võimalike põhipartnerite määramine. Lähtuda tuleb ettevõtte strateegiast ja tegutsemispõhimõtetest, kasutatakse suhteauditit.

**2. samm** – Kui võimalike partnerite valim on selgunud, tehakse ettepanek läbirääkimisteks senise koostöövormi täiustamiseks. Selle ettepaneku saab teha ainult tippjuht. Organisatsioon peab hoolitsema, et juhil oleksid sellise ettepaneku tegemiseks volitused (ettevõtetes sätestab näiteks põhikiri sagedasti, et seesuguseks partnerluseks on tingimata vaja juhatuse või isegi nõukogu otsust).

**3. samm** – Läbirääkimiste õnnestumist kinnitab partneritevaheliste konfidentsiaalsuslepingute allkirjastamine, kus kõik osapooled deklareerivad osalemist koostöös, vajalike andmete avalikustamist lepingu-partnereile ning annavad konfidentsiaalsustootuse juhuks, kui planeeritav koostöö mingil põhjusel ei alga. Konfidentsiaalsustootusega võetakse kohustus mitte avalikustada teatavaks saanud andmeid kolmandale isikule ning mitte kasutada neid andmeid ebaausalt. Konfidentsiaalsuslepinguis peab ette nägema piisavalt karmid sanktsioonid lepingu nõuete võimaliku rikkumise puhuks.

**4. samm** – Põhjalik tutvumine põhipartnerite tegevusega. Selleks moodustatakse ühised projektirühmad. Koos selgitatakse välja töhususe kasvatamise ja kokkuhoiu võimalused tehnoloogilistes protsessides ning tarneahelate juhtimises.

**5. samm** – Tundmaõppimise etapp lõpetatakse koostöölepingute allkirjastamisega, kus määratakse kindlaks kvaliteedimõõdikud, garantiitingimused ning sanktsioonid tingimuste rikkumise ja vigade eest.

**6. samm** – Ettevõtete majandustegevused integreeritakse partnerettevõtete kõigil tasandil. See tähendab, et tippjuhid suhtlevad tippjuhtidega, finantsjuhid omavahel, ostjad müüjatega jne.

### Soovitused

- Strateegilisi partnerlussuhteid tasub luua ainult kõige jätkusuutlikumate, kasumlikumate ja lojaalsemate klientide ning tarnijatega. Tähtis on usaldus partnerite vahel, mille-

## Kasutaja märkused

ta suhete loomine ei õnnestu. Strateegilisi partnerlussuheteid saab piltlikult kirjeldada firmade abieluna.

- Läbirääkimistel tuleks asetada suurim rõhk partnerite eelistele. Läbirääkimised on olemuselt otsese müügi protsess, mille puhul realiseeritav kaup on ühiselt loodava lisaväärtuse idee.
- Sanktsioonide rakendatakse sellise koostöö puhul teisiti kui üksikute tehingute korral. Soorituse mõõtmisel ei hinnata üksikoperatsioone, vaid vaadeldakse kogu tegevust mingi aja jooksul, tavaliselt kord kuus. Kvaliteedimõõdikute kohaselt hinnatakse, kas tase oli ootuspärane või lubatust madalam. Oodatust halvema soorituse korral rakendatakse hinnaalanduse koefitsienti. Vastupidise tulemuse korral võib aga kasutada preemiat.
- Lisaks koostöölepinguile on edasise suhete juhtimise seisukohast soovitatav allkirjastada ka vastastikuse tundmaõppimise jooksul fikseeritud hetkeseisu kokkuvõte (*base case*). Pärast muudatuste tegemist kipub esialgne olukord ununema. Hetkeseisu kokkuvõte annab aluse integreeritud koostöö tulemuste võrdlemiseks algsituatsiooniga (*benchmarking*).

### Näide

Võtmepartnerite tegevusega tutvumise etapp nõuab kõige rohkem aega ja tähelepanelikkust. Näiteks Nokia õpib oma põhitarnijate tegevust tundma aasta vältel enne täielikult integreeritud koostöösuhete algust. Tähtsaimad parameetrid, mida tulevase strateegilise partneri juures kalenderplaani kohaselt uuritakse, on:

- tootmistehnoloogia;
- strateegiate kattuvus;
- keskkonnasäästlikkus;
- turvalisus ja riskide juhtimine;
- kvaliteedi planeerimine;
- strateegiline planeerimine;
- tootmise andmete ja info juhtimine;
- tarneahelate juhtimine;
- nõudlusahelate juhtimine;
- kulude juhtimine.

### Seosed

Strateegiliste partnerlussuhete loomisega algab nende suhete juhtimise järjepidev protsess. Suhete loomisel on seosed ka kvaliteedijuhtimisega.

### Lugemissoovitused

Sheth, Jagdish N.,  
Partvatiyar, Atul.  
Handbook of  
Relationship  
Marketing.



## Mis see on?

Sõltumatu ettevõtte juhivad ainult oma tarneahelat, mis algab tarnijast, läbib ettevõtte ja siirdub kliendini. Strateegiliste partneritega ühiselt juhitud tarneahel hõlmab ka klientide kliente ja tarnijate tarnijaid koos nende tarnijate ja klientidega jne, ühendades toorainetarnijad lõpptarbijatega.

## Miks kasutada?

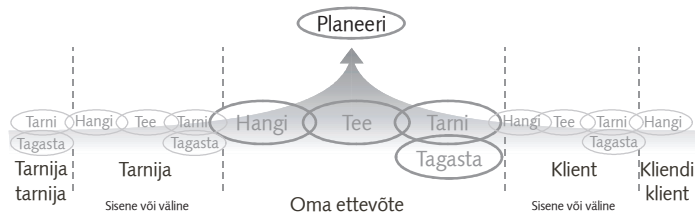
Strateegiliste partneritega ühiselt juhitud tarneahel võimaldab:

- kiirendada uute toodete turulejõudmise aega;
- muuta nõudluse prognoosimise täpsemaks;
- vähendada varusid kogu tarneahela ulatuses;
- minimeerida vajadust vabaneda laojäägist allahindlustega;
- ühiselt parendada tarneahelat läbivaid protsesse;
- alandada kulusid ja samal ajal tõsta klienditeeninduse taset;
- eespool kirjeldatud tegevuste tulemusel suurendada ühiselt loodavat lisaväärtust.

## Kuidas kasutada

Sõltumatu mittetulundusorganisatsioon Supply-Chain Council (SCC) on välja töötanud tarneahela juhtimise standardmudeli (*supply chain operations reference*, SCOR). Ühiselt loodava lisaväärtuse kasvatamiseks arendatakse koostöös välja süsteem, mis integreerib eri ettevõtete protsessid järjepidevaks, toorainetarnijat lõpptarbijaga ühendavaks terviklikuks põhiprotsessiks, kui iga tarneahelas osalev ettevõtte teostab viit standardfunktsiooni:

- planeerib;
- hangib;
- teeb;
- tarnib;
- tagastab.



## Joonis. Tarneahela juhtimise standardmudel (SCOR-mudel).

Allikas: Supply-Chain Council.

Ühiselt juhitud tarneahelas planeerivad ja jälgivad partnerid koos kõigi protsesside plaanipärasest kulgemisest. Pideva jälgimise ja kiirete paranduste kaudu reaajas tagatakse protsesside täiustamine. Peamine tööriist kogu tarneahela ulatuses on integreeritud elektrooniline andmeedastussüsteem Electronic Data Interchange (EDI).

## Soovitused

Ühiselt juhitud tarneahela loomine algab ettevõtte toimiva tarneahela alusel põhipartnerite määramisega. Selleks korraldatakse

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

suhteaudit. Lisaks teostatakse ettevõtte tarneahela audit, mille käigus analüüsitakse:

- nõudluse olemust;
- klienditeenindust;
- kulusid;
- ressursside kasutamise tõhusust;
- IT-platvormi.

Väljavalitud partneritega luuakse sellised strateegilised partnerlussuhted, mis võimaldavad teostada ühiselt kogu tarneahela (toorainest lõpptarbijani) auditi ja tuvastada parendamise ning tõhustamise võimalused.

Integreeritud tarneahela juhtimiseks määravad partnerid koostöölepingutega ühise tarneahela tehnoloogia, uued rollid, kohustused, vastutuse ja mõõdikud. Toimub partnerite infosüsteemide sünkroniseerimine tarneahela juhtimiseks ja "nähtavuse" loomiseks (*supply chain visibility*) nõutavas ulatuses.

Integreeritud tarneahelasse tasub kaasata ainult lisaväärtust loovad partnerid. Moodsa infotehnoloogia võimalustega saab ahelas osalevate ettevõtete arvu vähendada. Internet võimaldab lõpptarbijail suhelda otse tootjatega ja vastupidi. Olles ise tarneahela juhtimise eestvedaja, tuleb strateegiliste partnerite valikul analüüsida, mitmest lülist peab ahel koosnema. Olles väärtusahelas ühe lüli osatäitja, peab oma vajalikkust pidevalt kasvatama. Pideva arengu tulemusel jäävad ahelasse ainult innovatiivsemad osalejad, ükskõiksemad lõigatakse välja.

### Seosed

Strateegiliste partneritega ühine tarneahelate juhtimine on seotud klienditeeninduse, kvaliteedi- ja finantsjuhtimisega, IT, suhete ning varude juhtimisega. Tulemused kajastuvad ettevõtte töötajate arvu vähenemises, kulude alanemises ning varude käibekordaja kasvus.

### Lugemissoovitused

[www.supply-chain.org](http://www.supply-chain.org)

Äripäeva "Logistika-käsiraamat".

## Mis see on?

Varud on nõudluse rahuldamiseks valmis tehtud kaubad ehk laoseis. Varude juhtimine on logistika põhiküsimus, mille mõju kulude ja teenindustaseme suhtele on ülioluline. Varud koosnevad:

- tsükliisest varust;
- puhverlaost;
- transpordivahendeis olevast varust;
- tootmisprotsessis olevatest toodetest;
- hooajalistest ja spekulatiivsetest varudest.

## Miks kasutada?

Varude juhtimisest sõltub kogu logistilise protsessi ja selle kõigi tegevuste teostamise viis. Varude oskuslik juhtimine optimeerib varusid, suurendades seega ettevõtte konkurentsivõimet ja parendades majandustulemusi.

## Kuidas kasutada?

Varude juhtimine keskendub iga üksiku toote (artikli, arvestusühiku) puhul järgnevate küsimuste lahendamisele:

- Kui palju tellida? – Milline on tellimuse suurus?
- Millal tellida? – Millal ja kui sageli?
- Prognoosimine – Kuidas ennustada, millal ja kui palju tellida?
- Nõudluse analüüs – Mis on iga toote nõudlusele iseloomulik?
- Tellimispõhimõtted – Kui sageli mõõta varude suurus?
- Millised on grupid? – Kas on sarnaselt käituvaid tooteid, mida saab tooterühmadeks liita?

Erinevate tooterühmade varude juhtimise strateegia ning teenindustaseme planeerimise alus on ABC-analüüs, mis eristab kiiremini ringlevad kaubad (A) aeglasematest. Tavaliselt jaotatakse kaubad kolme klassi:

- A – kiiremini ringlevad kaubad – 50% kaupadest;
- B – keskmise kiirusega ringlevad kaubad – 30% kaupadest;
- C – aeglase ringlusega kaubad – 20% kaupadest.

Varude juhtimisel kasutatakse tõuke- (*push*) või tõmbemeetodit (*pull*). Kui nõudlus on prognoositav või kui võetakse vastu otsus hoida teadlikult suuri varusid, saab kasutada **tõukemeetodit**. Kokkulepitud intervallide järel saadab tarnija kokkulepitud suurusega täiendava kaubapartii.

Kulude alandamise seisukohast on otstarbekas lükata varud nii tarneahela algusesse kui võimalik ja hoida minimaalset vajalikku laoseisu valmistoodete asemel komponentide ja toorainena. Tõhusaim tarneahel käivitub tegelikust tellimusest ehk tõmbest, mille alusel algab toote komplekteerimine ning kohe järgneb tarnimine. **Tõmbemeetod** toimib läbipaistvuse, hea side ja ideaalse varustamissüsteemi korral.

## Kasutaja märkused

## Kasutaja märkused

Teisiti saab klassikalisi varude juhtimise strateegiaid liigitada eesmärkidest lähtudes:

- 1) parim teenindustase (heast kättesaadavusest tingitud maksimaalsed varud);
- 2) madalaim kulu (minimaalsed varud);
- 3) uuenduslikkus ja lai tootevalik (pidevalt vahelduv nomenklatuur);
- 4) kombinatsioon eelnenuist.

Infotehnoloogia arengu tõttu on võimalik kasutada ka varude juhtimise järgmisi strateegiaid:

- pideva asenduse strateegia (*continuous replenishment program*, CRP);
- teise põlvkonna materjalivajaduste planeerimine (*materials requirements planning*, *second generation*, MRP II), mis omakorda hõlmab:
  - jaotusplaani (*distribution requirements planning*, DRP);
  - tootmisplaani (*master production schedules*, MPS);
  - materjalivajaduste plaani (*materials requirement planning*, MRP);
- strateegiliste partnerite ühine planeerimine, prognoosimine ja varude täiendamine (*collaborative planning, forecasting and replenishment*, CPFR);
- tarnija juhitud varud (*vendor managed inventory*, VMI);
- täppisajastusega tarded (*just-in-time*, JIT).

## Seosed

Varude juhtimise eeldus on selle planeerimisprotsessi sidumine iga-aastase eelarvestamisega. Otsuseid saab langetada ainult detailsete finantsarvestuste põhjal. Tänapäevane varude juhtimine on väga tihedalt seotud IT-juhtimisega.

## Soovitused

Tsentraliseeritud tellimine, bürokraatia vähendamine, tooteliinidele erinevate laovarude- ja teenindustasemete kehtestamine, prognooside täpsustamine, ladustamiskohtade konsolideerimine ning varude asendamine infoga – need tegevused muudavad varude juhtimise tõhusamaks.

Laos paigutatakse kiiremini liikuvad ehk A-klassi kaubad kõige madalamatele riulitele kergemini kättesaadavates kohtades, tavaliselt väljuvate saadetiste komplekteerimisala lähedusesse, B- ja C-klasside kaubad kaugemale ja kõrgemale, sest neid vajatakse harvemini.

## Lugemissoovitused

Äripäeva  
"Logistikakäsiraamat"

Stock, James R. &  
Lambert, Douglas M.  
Strategic Logistics  
Management.

Effective Inventory  
Management, Inc.  
[www.effectiveinventory.com](http://www.effectiveinventory.com)

Lihtne tasuta  
veebipõhine varude  
arvestamise süsteem  
[www.inventoryanything.com](http://www.inventoryanything.com)

## Näide

Eestis on Baltika Grupp teinud varude- ning tarneahelate juhtimise vallas märkimisväärseid edusamme, millest silmapaistvaim on strateegiline koostööprojekt Kaubamajaga "Shop-In-Shop". Tegemist on tarnija korraldatud kliendi varude juhtimisega (VMI) – Kaubamaja ei telli Baltikalt varude täiendust, vaid Baltika teab ise, millal ja mida Kaubamaja toimetada. Selleks kasutatakse integreeritud infotehnoloogilist lahendust, kus kassaaparaadi skanneering teavitab Kaubamaja serveri kaudu Baltika serverit sellest, mis konkreetselt ära osteti. Protsessid toimuvad hetke jooksul inimese sekkumiseta. Baltikas teatakse veel enne, kui ostu sooritanud tarbija on jõudnud Kaubamaja ostusaalist lahkuda, et uus komplekt selle suuruse ja värviga kostüümi või ülrikonda tuleb toota ning Kaubamaja toimetada. Tarnija juhitud varude süsteemi juurutamise tulemusena kasvas Baltika toodangu käive Kaubamajas 20% ja kasumimarginaal 5%, laoseis aga vähenes 8,5%.

## Kasutaja märkused

### Mis see on?

Tarneahelate keskkonnasäästlik juhtimine on materjali-, info- ja tagastamisvoogude koordineerimine, et viia negatiivne keskkonnamõju miinimumini.

### Miks kasutada?

Tarneahelate keskkonnasäästlik juhtimine võimaldab:

- kasutada ressursse paremini;
- vältida lisakulusid (pakendi- ja muud aktsiisid);
- alandada kulusid pakendite ja materjalide korduvkasutuse teel;
- tugevdada konkurentsivõimet maine paranemise teel;
- kontrollida toodete keskkonnamõju kogu tootmistsükli jooksul, sh:
  - toorainete valikul;
  - tootmisprotsessis;
  - müügi ja kaitsepakendite kasutamisel;
  - transpordi ja ladustamise ajal;
  - tagastamisel ehk pöördprotsessis.

### Kuidas kasutada?

Keskkonnasõbralike tegutsemisviiside juurutamisel on keskne osa ostjal, kes saab keskkonnapunktid panna allhanke ja ostulepingutesse ning nõuda tarnijalt keskkonnajuhtimise süsteemi. Keskkonnasäästlikku mõttelaadi võib propageerida ka toodete ökomärgiste abil, soovitudes nii ostjal teha loodussõbralik valik.

### Materjalid

Tarnijate ja allhankijatega tuleb tooraine valikul läbi arutada keskkonnamõjud kogu tootmistsükli jooksul. Eelistada võiks paberit, pappi ja klaasi kasutatavaid pakenditootjaid. Vältima peaks ulatusliku negatiivse mõjuga materjale ja aineid, nagu polüvinüülkloriid (PVC), alumiinium ja freoonid (CFC).

### Veod

Saadetised tuleb koondada ja nõuda tarnijatelt transpordialast koostööd. Võimalusel peab soosima loodust säästvaid veovahendeid, eelistades autole näiteks laeva ja rongi. Veolepinguid sõlmides tuleb kokku leppida kahjuliku keskkonnamõju vähendamise meetmed, nagu kasutatava tehnika heitgaaside väävlisisalduse määr, kütusekulu, rohelise kütuse kasutamine jms.

### Keskkonnapoliitika

Rahvusvahelise kvaliteedistandardi ISO 14001 juurutamisega luuakse organisatsioonile keskkonnapoliitika. Miinimumtasemel tuleb arvestada seadusi, kuid iga ettevõtte võib endale seada ka rangemad nõuded. Kvaliteedi käsiraamatus tuleb selgelt ära näidata, milliseid nõudmisi esitatakse partneritele. Koos tuleb pidevalt analüüsida keskkonnamõjusid ja otsustada, kuidas olukorda parandada.

### Taaskasutamine

Tagasisuunalise roheline logistika all mõistetakse peamiselt pakendi taaskasutamist, kuid ka tootmise käigus sündinud jääkide ja kõrvaltoodete kasutamist ning kõrvaldamist. Kuigi põheemärk on vähen-

## Kasutaja märkused

### Seosed

Keskkonnasäästlik tarneaehelate juhtimine on tihedalt seotud kvaliteedijuhtimisega.

Nii tarnijate kui ka klientide keskkonnasäästlikkus ja hoiakud tuleb välja selgitada suheteauditil abil juba enne strateegiliste partnerlussuhete loomist.

### Lugemissoovitused

Christopher, M.  
Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Service

Karrus, K. E. Logistiikka

Bagh von A.,  
2000-luvun logistiikan johtaminen, Laatu- ja ympäristöjohtaminen

[www.apo-tokyo.org](http://www.apo-tokyo.org)

[www.cleanproduction.org](http://www.cleanproduction.org)

[www.envir.ee](http://www.envir.ee)

[www.valio.com](http://www.valio.com)

[www.ikea.com](http://www.ikea.com)

[www.agenda21.ee](http://www.agenda21.ee)

AS Teede Rev-2,  
Kvaliteedi käsiraamat

ELFi 2001. aasta keskkonnanaruanne

dada keskkonnakoormust, ei tohi alahinnata toorainete ja energia kokkuhoiul saavutatavat tootmiskulude alanemist.

### Soovitused

- Pakendiaktsiisiga maksustatakse Eestis täidetud ja Eestisse imporditud alkoholi- ja karastusjookide pakend. Ettevõtte on võimalik vabaneda pakendiaktsiisi maksudest, ostes tagasi vähemalt 60% oma pakenditest. Maksuvasutuse taotleja peab esitama tõestusmaterjali. Tarneaehelates tuleb tootjail ja importijail kaasata tagastamistevusse oma partnerid. Pole ju kuigi tõenäoline, et näiteks Liviko hakkab tehase väravas ise klaastaarat kokku ostma.
- Jäätmete ümbertöötlemine ja korduvkasutamine (*recycling*) võimaldab realiseerida ka korduvkasutuseks kõlbmatuid pakendeid. Näiteks tasub plastpudelid graanuleiks hakkida ning müüa tootjaile sekundaarse toorainena.
- Veod tuleb täpselt planeerida (kahe pooltühja auto asemel üks täis, või nelja kuuetonnisveoki asemel üks 24-tonnne).
- Rahvusvahelise ISM-koodi (*international safety management*) määrustest leiab kasulikke ettekirjutusi.

### Näited

- IKEA eeldab oma tarnijatelt keskkonnasõbralikku lähene-mist. Keelatud on PVC kasutamine pakendites ja enamikus toodetes. Puitmaterjali tootjatelt eeldatakse säästva arengu põhimõtete rakendamist. Osoonikihile kahjulike freonide (*chlorofluoro carbons*, CFC) kasutamise järkjärgulist vähendamist ja lõpetamist nõutakse kõigilt allhankijailt.
- Valio Oy ISO 14001 sertifitseeritud keskkonnapoliitika kohaselt selgitatakse välja tarnijate, partnerite või allhankijate keskkonnakaitse tase ja hoiakud. Kõigis transpordilepingutes on punkt ühisest keskkonnasäästlikust tegevusest. Allhankijailt eeldatakse Valio keskkonnanormide täit-mist. Sidusrühmadele korraldatakse koolitust ja jagatakse instruksioone keskkonnanormide täitmise kohta. Uutele tarnijatele tehakse keskkonnaküsitlus, mille tulemusi arvestatakse tarnijate valikul. Tarbijatele jagatakse pidevalt teavet pakendite hävitamise ja tagastamise kohta.
- Valio on alustanud katsetusi loodust ja varusid säästva uue tehnoloogia kasutuselevõtuks külmrežiimi vajavate toodete transpordil. Tavaliselt jahutussüsteemides kasutatav diiselmootor on asendatud süsihappegaasil töötava süsteemiga. Toimeaine kogutakse tööstuse heitgaasidest, mis vähendab negatiivset keskkonnamõju.