

15.1. Ostutegevus ettevõttes, ostutegevuse eesmärgid

Ostutegevuse all mõeldakse ettevõttes logistika, ostmise ja tarneahela juhtimise valdkonnas tehtavat tööd, et tagada tootmiseks ja äritegevuseks vajalike toorainete, materjalide, komponentide ja valmistoote olemasolu ning tegevuseks vajalike teenuste osutamine nõutavas mahus ja vajaliku kvaliteediga.

Hankimine ja hanked on ostutegevusest laiem mõiste. Kui äriühingutes räägitakse materjalide, valmistoote ja teenuste sisseostmisest ja ostutegevusest, siis avalikus sektoris räägitakse enamasti hankimisest ja hangetest. Avalikus sektoris mõeldakse hankimise all üldjuhul ühekordsete ja/või suuremahuliste ostude korraldamist, mida tehakse avalike hangete läbiviimise korrale ja riigihankeseadusele tuginedes. Ostmise ja ostutegevuse all mõeldakse era- ja avaliku sektori ettevõtetes tehtavaid ostutoiminguid, mis on vajalikud häireteta töö kindlustamiseks. Erinevalt avaliku sektori institutsioonidest on erasektoris tegutsevad ettevõtted tarnijate (hankijate) valikul vabad, võttes vastu tarnija valiku otsuseid ettevõtte ostu- ja äristrateegiast ning ostupoliitikast lähtudes. Hankimine erasektoris kajastab firmade varustamistegevust, mis on seotud rohkem ostutegevuse strateegilise poolega.

Ettevõtetel on vaja oma tegevuseks osta sisse mitmesuguseid materjale, tooteid ja teenuseid väljastpoolt oma organisatsiooni. Tegevussisendite soetamise protsessi on võrreldes ettevõtte muude tegevustega peetud pikka aega vähetähtsaks. Ostutegevust on vaadeldud kui vähetähtsa juhtimistaseme tegevust, mille vastutusalasse on kuulunud ettevõtte muudes allüksustes tehtud tellimuste täitmise organiseerimine ja korraldamine. Ostmise esmane ülesanne on olnud pika aja jooksul omandada tarnijatelt soovitud ressursse võimalikult madala ostuhinnaga.

Kui varasematel aastatel on ettevõtetes olnud eelistatud positsioonil turundustegevust korraldavad müügi-osakonnad, siis nüüd on võetud omaks arusaam, et sageli muudab ettevõtte tegevuse efektiivseks hästi hallatud, edukas ostutegevus ning varude juhtimine. Kaubandus- ja tootmisettevõtete majandustegevuse edukus sõltub suurel määral sellest, kui hästi on organiseeritud selles äriühingus ostmine. Viimaste aastakümnete jooksul on kogu maailmas pööratud rohkem tähelepanu hankimisele ja ostmisele kui äärmiselt olulisele valdkonnale. Üha enam rõhutatakse ostutegevuse rolli ettevõtte konkurentsivõime suurendamisel ja majandustegevuse tulemuste saavutamisel.

Kaubanduses on ostutegevusega seotud kulud võrreldes ettevõttes loodava lisaväärtusega suured, ulatudes sageli 70–80%-ni firma kogukuludest. Tootmisettevõtetes on sisemise lisaväärtuse osakaal tänu materjalide töötlemisele ja uute toodete koostamisele suurem. Vaatamata sellele ulatuvad ostutegevusega seotud kulud tootmisettevõtetes kogukuludest 60–70%-ni. Ostude osa kogukuludest on tekstiilitööstuses keskmiselt 60%, rõivatööstuses ja mööblitootmises 50%, puidu- ning metallurgiatööstuses 60% ja elektroonikatööstuses keskmiselt 70%. Protsendimäärad sisaldavad kõiki materjalide hankimisega otseselt ja kaudselt seotud kulusid, millest peamise osa moodustavad materjali-, ostutegevuse, transpordi- ja säilituskulud.

Kõikides majandusvaldkondades – tööstuses, kaubanduses, teenindussfääris, avalikus ja erasektoris – on viimastel aastakümnetel suurenenud ostmise osakaal. Konkurents on sundinud ettevõtteid keskenduma üha enam oma põhitegevusele, millega seoses ostavad tootmisettevõtted järjest enam materjale ja komponente, selle asemel et neid ise toota. Konkreetsetes valdkonnas tegutsev tarnija on arendanud tehnoloogiaid ja tootmiskorralduse välja tasemele, mis võimaldab tal toota materjale, sõlmi ja komponente üldjuhul efektiivselt ja kõrge kvaliteediga. Tuumikoskuste arendamine, mõnest tegevusest loobumine ja toimingute väljasttellimine (*outsourcing*) suures ulatuses ettevõtte põhitegevusalaga lähedalt seotud valdkondades on suurendanud teenuse ostmise ja allhangete mahtu ning aidanud kaasa ostutegevuse tähtsuse kasvule.

Ostutegevuse tähtsus kasvab peaaegu kõikides ettevõtetes sõltumata valdkonnast, kus firma tegutseb. Ostutegevuses juba toimunud ja tulevikus tõenäoliselt aset leidvate muutuste taustal oodatakse, et ettevõtete tegevus muutub veelgi efektiivsemaks.

Ostutegevuse arengut mõjutavate protsesside ja muutuste paremaks mõistmiseks on vaja teada peamisi tegureid, mis mõjutavad ostutegevust ettevõtetes. Need tegurid on alljärgnevad:

- riigi majanduse ja organisatsioonide pikaajalised arengusuunad
- tegurid, mis mõjutavad organisatsiooni ostutegevust väljastpoolt
- sisemised tegurid, mis mõjutavad ostutegevust organisatsiooni sees.

Ostuala töötajad täidavad järjest enam olulist rolli ka oma ettevõtte turundusprotsessis. Ostuturunduseks peetakse ostuspetsialisti tegevust – suure ja maineka tarnija kliendiks ja koostööpartneriks saamiseks tehakse jõupingutusi, et muuta oma ettevõtte sellele tarnijale atraktiivseks ja kasulikuks.

Ostutegevuse tasemed

Ostutegevuses eristatakse strateegilisi, taktikalisi ja operatiivtoiminguid. Strateegilise ostmise valdkonda kuuluvad ostutegevuse planeerimine ja arendamine, ostja-tarnija suhte arendamine, nõudluse pikaajaline prognoosimine, tarnijate valik ning nende suutlikkuse hindamine. Strateegilise ostmise olulised valdkonnad on pikaajalised hankelepingud ja strateegiliste toodete hinnatase. Ostutegevuse strateegiline juhtimine on vajalik saavutamaks ostmise eesmärkide ühildumist ettevõtte äri- ja turundusstrateegiatega. See aitab arendada ostmise tulemuslikkuse mõõtmist, samuti tarnijate suutlikkuse hindamist.

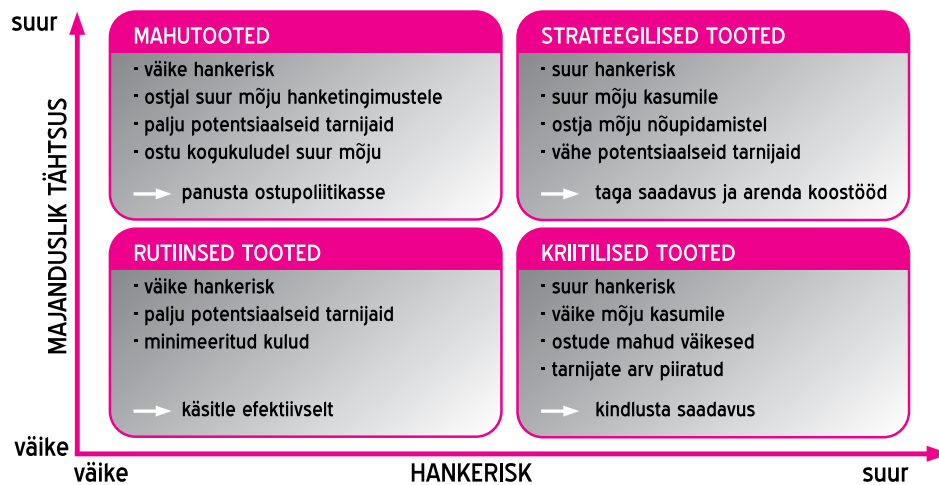
Taktikalise ostmise alla kuuluvad tegevused nagu tarnijate turu kaardistamine, päringute koostamine, pakkumiste analüüs ja võrdlemine, parima pakumise tuvastamine, ostuläbirääkimised, ostu- ja hankelepingute ning ostueelarvete koostamine ja kategooriajuhtimine. Taktikalise ostutöö tähtsad valdkonnad on hinnaläbirääkimised, uute tarnijate leidmine, tarnegraafikute ja nn päevahindade ehk lühiajaliselt kehtivate hindade kooskõlastamine. Ostmise operatiivtöö tähendab rutiinset ostutööd: ostutarbe tuvastamine, tellimuste koostamine ja edastamine, tarnete kooskõlastamine ja jälgimine ning ostuarvete õigsuse/vastavuse kontrollimine.

Proaktiivne ja reaktiivne ostmine

Strateegilist ostmist iseloomustab proaktiivsus ehk vajadus sündmusi prognoosida ja nende kulgemist ette näha. Operatiivne ostutegevus on üldjuhul reaktiivne ehk reageeriv – tegevuste keskpunktis on ostuhinnad ja ostukulud. Reaktiivset ostmist praktiseerivas ettevõttes ei soovitata üldjuhul vähendada ladustatavate toodete tarnijate arvu, sest selles nähakse võimalust tootmis- ja tarneriske paremini hallata. Proaktiivne ostutegevus põhineb aga väärtuse loomisel, sest vastupidi reaktiivsele tegevusele pürgitakse varude suuruse ja tarnijate arvu vähendamisele. Eriti suurt tähelepanu pööratakse pideva andmevahetuse häireteta toimimisele, sest õigel ajal edastatud informatsioon teeb võimalikuks toimingute ohjamise ja ostutegevuse ning varude juhtimisega seotud riskide efektiivse haldamise. Ettevõtete ostuüksuste tegevus on harva ainult proaktiivne või reaktiivne. Enamasti on korraga kasutusel mõlemad lähenemised olenevalt tooterühmast ja -kategooriast või üksikutest toodetest.

Kuna ostutegevusega on võimalik mõjutada ettevõtte müügiikäivet, kasumit ja rentaablust, täidab see firma majandusliku tulemuse saavutamise seisukohalt üliolulist rolli. Üksnes mõneprotsendiline sääst ostuhinnas võib tugevasti mõjutada firma kasumit ja rentaablust. Selleks et samal määral parandada ettevõtte majandustegevuse tulemust, võib tekkida vajadus suurendada toodete või teenuste läbimüüki isegi 10%.

Ostetud materjalide, valmistoote ja teenuste osa ettevõtte käibest ning ostude majanduslik mõju sõltub suurel määral firma suurusest ja tegutsemisvaldkonnast. Ostes ettevõtte tegevuse tarvis erinevaid materjale ja tooteid, seotakse sellega osa firma käibekapitalist. Ostutegevuse tähtsus ettevõtte tegevuses võib olla vahel sedavõrd suur, et võib öelda – ettevõtte majandustegevuse tulemus on saavutatud tänu hästi korraldatud ostutegevusele.



Joonis 15.1 Ostuportfell

Ostuportfell näitab, et rutiinsete ostude tarbeks kasutatakse vähesel määral finantsvahendeid. Ostutegevus ei ole äritegevuse seisukohalt kriitiline ja seetõttu üritatakse ostutoimingud standardida. Alternatiivseid tarnijaid on valdkonnas palju. Mahuostude puhul on ostueelarve maht suur ja tarnijad konkureerivad tellimuse saamiseks. Läbirääkimistel on ostjal võimalus kehtestada mitmeid omapoolseid hanketingimusi. Nii rutiinsete ostude kui ka mahuostude puhul on ostja riskid väikesed.

Kriitilisi tooteid on raske hankida, mistõttu on ettevõtte sõltuvuses ühest või mõnest tarnijast. Tarneriiskide vähendamiseks kasutatakse enamasti arvestatava suurusega reservladu. Strateegiliste toodete ostmisel on võimalus ostjal end ostuläbirääkimistel kehtestada ja teostada ost temale sobivatel tingimustel. Teisalt on oluline teha tarnijaga pikka aega kestvat usalduslikku koostööd ja arendada üheskoos vastastikku kasulikke ärisuhteid.

Ostmise tähtsus kasvab koos tarnijate poolt tarnitava kauba lisaväärtuse osa kasvuga müüdavas kaubas. Sellega seoses on muutumas ka ostutöö raskuskese. Ostmine on olulisemaid tegevusi ettevõttes, millest sõltub ettevõtte jätkusuutlikkus ja püsijäämine.

Alates 1980-ndate algusest on organisatsioonide suhtumine ostufunktsiooni järsult muutunud. Keskendumine tarneahela juhtimisele on muutnud ostmise ettevõtte jaoks strateegilise tähtsusega tegevuseks. Eristamaks tänapäeva ostutegevust traditsioonilisest on ostmise strateegilise tähtsuse kasv toonud kaasa ka uue mõiste – hangete juhtimine. Kui ostmise alla kuuluvad operatiivtegevused, mida teeb enamasti ostuüksus, eeldab hankimine ja hangete juhtimine tihedat koostööd muude ettevõtte üksustega funktsiooniülese meeskonnatöö kaudu.

Üks oluline hankimise kasvava tähtsuse põhjus on teadvustamine, et sisseostetud materjalide, toodete ja teenuste kulud moodustavad suure osa ettevõtete kogukuludest ning nende müüdavate kaupade väärtusest. See tähendab, et suhteliselt väike kulusääst sisseostetavate materjalide, toodete ja teenuste hinnas mõjutab ettevõtte tulemit rohkem kui samaväärne muude kulude vähenemine ja müügi paranemine. Seda sõltuvust tuntakse kui võimendusprintsipi.

Teine oluline hankimise strateegilise tähtsuse kasvu mõjutanud tegur on ulatuslik väljastellimine (*outsourcing*) viimase paarikümne aasta jooksul. Termin *outsourcing* on tuletatud ingliskeelsete sõnade *out* (väline) ja *source* (allikas) kombinatsioonist, andes otsetõlkes eestikeelseks vasteks “väline allikas”. Kõnealune termin tähendab juhtimiskontseptsiooni, mis lubab delegerida ettevõttevälisele operaatorile operatiivvastutuse selliste protsesside või teenuste eest, mida varem on traditsiooniliselt teinud ettevõtte ise. Teisisõnu tähendab väljastellimine traditsiooniliselt ettevõtte enda tegevuse või funktsiooni täita andmist lepingulisele tootjale või kolmanda osalise teenusepakkujale. Varem ettevõttes toodetud toodet või teenust ostetakse sisse väliselt tarnijalt.

Küsimused

1. Millist eesmärki täitis ostutegevus varem ja millist eesmärki on täitnud viimastel aastakümnetel?
2. Kuidas saada aru väitest, et ”ostmise kulud moodustavad firma kogukuludest 60%”?
3. Miks on kaubanduses ostmise kulude osatähtsus omahinnas suurem kui tootmisettevõtetes?
4. Milline peamine vahe on proaktiivsel ja reaktiivsel ostmisel?
5. Nimetada peamised ostutegevuse strateegilise, taktikalise ja operatiivtasandi tegevused.

15.2. Ostutegevuse eesmärgid ja ülesanded

Ostutegevuse üldeesmärk ettevõttes peaks olema rahuldada nende klientide vajadusi, kelleks enamasti on tarneahela lõpus olev tarbija ja viimase edasimüüja tarneketis. Sama oluline on ka ettevõtte siseklientide vajaduste rahuldamine. Ettevõtte siseklientideks on erinevad allüksused ja töötajad, kes vajavad ostuala töötajate abi neile vajalike materjalide, seadmete ja teenuste hankimisel või kes teenindavad väliskliente ja justkui ostaksid nende teenindamiseks kaupu või teenuseid ettevõtte muudelt allüksustelt.

Kuigi praktika näitab, et paljudes ettevõtetes ei peeta siseklientide vajaduste rahuldamist samavõrd oluliseks kui tegelemist klientidega väljaspool ettevõtet, tuleb pidada siseklientide ostuvajaduste rahuldamist samaväärseks välisklientide teenindamisega.

Peamine ettevõtte ostutegevuse eesmärk peaks olema efektiivsuse ja kõrge teenindustaseme saavutamine klienditeeninduse protsessis. Ostma peaks minimaalsete kuludega nõutava teenindustaseme juures. Ostutegevuses püütakse lisaks sellele luua ka usalduslikku ostja-tarnija suhet ja seda pidevalt arendada. Ostmise suurtest mahtudest püütakse kasu saada tellimusi, tarneid, vedusid ja arveid ühendades.

Ostuspetsialistidel, kes hoiavad kogu aeg laovarusid kontrolli all nii oma ettevõttes kui ka üha sagedamini kogu tarneahela või selle osa ulatuses, peab olema pidevalt infot ettevõtte varude suuruse ja koosseisu kohta. Et tarbijate vajadusi võimalikult hästi rahuldada, peab ostuvaldkonna töötaja neid tundma.

Ostutöötajate ülesanne on osta ettevõtte vajalikud materjalid, tooted ja teenused õigel ajal, õiges koguses, õige kvaliteedi ja hinnaga, nagu see on eelnevalt ettevõtte muude allüksuste ja tarnijatega kokku lepitud. Ostuspetsialistide tähtis ülesanne peaks olema tuleviku nõudluse ja ostuvajaduste prognoosimine, et mitte tegeleda „tulekahjude kustutamisega“ ehk soovimatule olukorrale reageerimisega alles siis, kui see on juba tegelikkuseks saanud.

Traditsioonilisteks ostutegevuse eesmärkideks peetakse nn kuue õige saavutamist – õige aeg, õige koht, õige toote või teenuse kvaliteet, õige kogus, õige hind ja õige tarnija. Need kuus õiget on traditsioonilised staatilised ostutegevuse eesmärgid. Konkreetsete tulemuste ja tegevusnäitajate saavutamine on aga dünaamiline protsess, mis on tihedalt seotud ettevõtte muude tegevustega ning tõdemusega, et ostutegevus kui valdkond nõuab üha enam strateegilist lähenemist.

Kui veel mõni aastakümme tagasi tegeles tootmisettevõtte ostuspetsialist sageli ainult siseklientidega, kelleks olid tootmis- ja müügiosakond, siis tänapäeval on lõppkliendid ehk tarbijad oma soovide ja vajadustega muutunud sedavõrd oluliseks, et ostja ja viimase edasimüüja lävimine on muutunud sagedaseks. Samuti on varasemast tihedam ostva ettevõtte ja tarniaettevõtte koostöö. Tarnija müüja võib soovitada klientettevõtte ostuspetsialistile näiteks tooraine ja materjalide hankimisel odavamaid ja lühema tarneaajaga lahendusi. Samas võib klientfirma ostutöötaja anda soovitusi või esitada nõudmisi tarnija tegevuste parendamiseks. Lõpptoote ehk tarbimiseks valmis toote tarnetingimuse muutmine võib muuta tarneahela toiminguid sedavõrd, et võib tekkida vajadus muuta ka toorainete ja materjalide tarnetingimusi.

Ostutegevuse eesmärgid peaksid olema mõõdetavad, saavutatavad ja seotud ettevõtte muude tegevustega, iseäranis tootmise, klienditeeninduse ja turundusega. Nii on võimalik muuta eesmärgid juhitavateks ja ostuosakonda motiveerivaks. Eriti tähtis on, et ostutegevus ja selle eesmärgid oleksid kooskõlastatud ettevõtte juhtkonnaga ja seotud ettevõtte strateegiliste eesmärkidega.

Ostutegevuse eesmärkide saavutamist tuleks hinnata oluliste kriteeriumide ja tegevusnäitajate mõõtmise kaudu. Mõõdetavad kriteeriumid on näiteks toote või teenuse hind, kvaliteet, tarneaeg, tarnekindlus, tarne täpsus, tarnijale esitatud reklamatsioonide arv jne. Ostmise kui tegevuse tähtsuse kasvuga on lisandunud olulisi valdkondi, mille puhul on võimalik hinnangut anda (nt koostöövalmidus, suhtumine, reageerimise kiirus). Hindamise hõlbustamiseks korraldatakse siseklientide, edasimüüjate ja tarbijate küsitlusi. Nii saadakse kogum hinnanguid, millest tehtud kokkuvõtted on tavaliselt küllaltki kaalukad.

Üldjuhul oodatakse ostuala töötajatelt logistikakulude vähendamist. Seejuures on tähtis arvestada, et vahel on logistika kogukulude tõus põhjendatud. See kehtib tavaliselt juhul, kui

kliendile pakutav lisaväärtus suureneb ja klient on valmis maksma selle eest ka kõrgemat hinda. Näiteks võidakse maksta teatud toorainete ja materjalide eest kõrgemat hinda, et aidata kliendil saada valmistoode turule soovitud ajaks.

Ostutegevus teenib küll ettevõtte eesmäärke, kuid alati peab arvestama väliskeskkonnas, nii materjalide kui ka valmistoodete turul aset leidvate muudatustega, mille tagajärjel võib tekkida vajadus muuta ettevõtte strateegiat ja tegevust. Ostude eest vastutavatel töötajatel on ettevõtte tegevuses ja tihtipeale ka selle ellujäämise küsimustes täita tähtis roll.

Sageli räägitakse ostmise viiest vastutusalast:

- kindlustada ettevõttes vajaminevate materjalide pidev saadavus
- kindlustada materjalide saadavus kaugemas perspektiivis
- mõjutada materjalide ja teenuste ostukulude vähendamist
- osaleda arendusprojektides, vajaduse korral neid ka juhtida
- luua tarneahela liikmetele positiivne ettekujutus oma ettevõttest.

Ostupoliitika

Üks võimalus, kuidas luua ühtne arusaam ostuosakonna tegevusest, ülesannetest ja eesmärkidest, on ostupoliitika kontseptsiooni kujundamine. Ettevõtte ostupoliitika peaksid kujundama turundus- ja ostustrateegia alusel ostudirektor ja ostujuht.

Ostupoliitika käsitleb eelkõige:

- sooritatavoid toiminguid ostutegevuses
- ostutegevuse ja ostuosakonna vastutust
- ostutegevuse lähivaldkondade mõjutamist
- ostuala töötajate eetilisi tõekspidamisi
- ostutöö konfidentsiaalsust
- koostöötingimusi tarnijatega

Küsimused

1. Kes on ettevõtte siseklientideks?
2. Miks on siseklientide kõrgetasemeline teenindamine sama oluline kui välisklientide teenindamine?
3. Nimetada ettevõtte ostutöö eesmärgid ja ülesanded.
4. Kuidas hinnatakse ettevõttes ostutegevuse eesmärkide saavutamist ja ostutegevuse tulemuslikkust?
5. Nimetada ostutegevuse vastutusalad.

15.3. Ostutegevus ettevõttes

Ettevõtetes ostetakse materjale, valmistooteid ja teenuseid põhitegevusvaldkonna (-de) vajaduste katmiseks. Samuti ostetakse erinevaid abimaterjale, tööriistu, kaitsevahendeid, seadmeid, tööriistu, IT-tehnoloogia seadmeid ja erinevaid teenuseid selleks, et tegutsemine põhitegevusalal oleks võimalik. Seega, osa materjalidest, kaupadest ja teenustest ostetakse suures mahus firma põhitegevuse tarvis, osa aga väiksemates mahtudes eelduste loomiseks ja katkematuks tegutsemiseks ettevõtte põhitegevusalal.

Lähtuvalt ostutegevuse juhtimise seisukohast toimub põhitegevusvaldkonnaga seotud ostude ja seda toetavate ostude haldamine üldjuhul erinevalt. Sel põhjusel jaotatakse ka ettevõtte sooritatavaid ostusid otsesteks ja kaudseteks.

Otsesed ostud on seotud ettevõtte tegevuseks vajalike materjalide, komponentide, valmistoode ja teenuste hankimisega. Kaudsete ostude puhul soetatakse ettevõttele kaupu, materjale ja teenuseid, mis ei ole vajalikud firma põhitegevuseks. Tegemist on enamasti erinevate abimaterjalide, kontoritarvete, hooldustarvete, varuosade ja tugiteenuste ostudega.

Eriti suur võib olla ostetavate teenuste maht. Nii võidakse osta IT teenust, puhastusteenust, turvateenust, sideteenust, lumekoristusteenust, seadmete hooldamise ja remondi teenust, konsultatsiooniteenust, auditeerimisteenust jne.

On tehtud kindlaks, et kaudsete ostude osakaal kõikidest ettevõtte ostudest moodustab keskmiselt 40%. Tarnijate loetelu kaudsete ostude korral on enamasti pikem kui otseste ostude puhul. Arvestades asjaolu, et kaudsete ostude osakaal kõigi ostude hulgas on suur, on ettevõtted hakanud viimastel aastatel pöörama kaudsetele ostudele senisest enam tähelepanu. Teenindussektoris loetakse kõik klientide teenindamiseks tehtavad ostud otsesteks. Kui tootmise või teenuste osutamise tarbeks ostetakse kaupu ja teenuseid allhankijailt, loetakse ka need ostud otsesteks ostudeks.

Ostusid liigitatakse ka väljakujunenud praktika, ostude iseloomu, majanduslike aspektide (majanduslik olulisus), toote- või teenuserühma ja tarnijate järgi.

Mõnes ettevõttes on ostud liigitatud ka ostetavate materjalide ja kaupade kategooria põhiselt.

Kategooriajuhtimine

Kategooriajuhtimine lähtub põhimõttest, et iga ettevõtte tegevuses esineb ebaefektiivsust ning kõiki tooteid ja protsesse on võimalik parendada. Ostja ja tarnija saavad koostööd tehes vähendada toodete ja teenuste kulusid, et muuta need atraktiivsemaks, paremini toimivaks, töökindlamaks ja ka odavamaks.

Kategooriajuhtimise põhimõte on olnud pikka aega kasutusel erinevates äritegevusvaldkondades. Kategooriajuhtimise all mõistetakse üldiselt toodete jaotamist huvipakkuvate ja oluliste tunnuste alusel gruppidesse ehk kategooriatesse ja nendele kategooriatele erinevate juhtimisvõtete ja tegutsemismudelite rakendamist parema tulemuse saavutamise eesmärgil. Tooterühma ühtse haldamisega püütakse saavutada kulude vähenemist, efektiivsust ja ettevõtte kasumi suurenemist iga üksiku toote kasumlikkuse kasvu arvel.

Tootmises ja kaubanduses räägiti kuni 1960. aastani ostutegevusest kui hankimisest, kuni 1980. aastate lõpuni räägiti ostmisest ja ostujuhtimisest. Alates 1990. aastatest rõhutati tarnete juhtimist ja uue sajandi algusest räägitakse ostmise valdkonnas järjest enam kategooriajuhtimisest kui ostutegevuse ja varude juhtimise meetodist, mille abil on võimalik parandada ostutöö tulemuslikkust ja minimeerida ostu kogukulusid. Kategooriajuhtimisega alustati 1980. aastatel Põhja-Ameerikas, 1990-ndatel hakkas kategooriajuhtimine pikkamööda levima ka Euroopas. Algul võeti kategooriajuhtimise kontseptsioon kasutusele toidukaupade jaemüügis, eeliste ilmnedes levis see aga kiiresti edasi muudesse jaekaubanduse sektoritesse.

Kategooriajuhtimine on tarnete juhtimise meetod, mille järgi ostetavad kaubad ja teenused jaotatakse gruppidesse ehk kategooriatesse. Kategooriajuhtimine on ka ostu- ja varude juhtimise meetod, mille puhul jaotatakse ostetavad kaubad ja teenused ühesuguste või sarnaste tunnuste alusel rühmadesse. Kategooriajuhtimine tegeleb ostja ja tarnija vaheliste suhete nihutamisega koostöö, andmevahetuse ning äritegevuse ühise planeerimise suunas. Kategooriajuhtimise raames kavandavad ostja ja tarnija meetmeid mõlema ettevõtte tulemuse parendamiseks ja ostu kogukulude vähendamiseks.

Tänu kategooriajuhtimisele peaksid kaubad ja teenused muutuma atraktiivsemaks ja tulutoovamaks. Kui ostmisel keskendutakse hinnale – müügitargimarginaali vähendamisele tarnija pakku-mises –, siis kategooriajuhtimine on pikk protsess, mille käigus vähendatakse ostetavate toodete ja/või teenuste kogukulusid. Kui ostuläbirääkimistel suudetakse vähendada tavaliselt ostuhinda 3–5%, siis kategooriajuhtimisega on võimalik vähendada ostu kogukulusid 10–15%.

Kategooriajuhtimine jaekaubanduses on jaemüüja ja tootja ühine strateegia muutmaks toodet atraktiivsemaks, kasumlikumaks ja tarbija vajadustele enam vastavaks. Tootmises on see omakorda integreeritud strateegia, et parendada toodet ja muuta tarneahelat tõhusamaks ja konkurentsivõimelisemaks. Kategooriajuhtimine on tootegrupi strateegiline juhtimine kaubanduspartnerluse kaudu maksimeerimaks läbimüüki ja kasumit tarbija vajadusi rahuldades. Kategooriajuhtimine on ühtlasi turundusstrateegia, mille puhul juhitakse tootevaldkonda kui strateegilist äriüksust. See arusaamine põhineb kontseptsioonil, et tarbijat, kes ostab kindlate mustrite järgi, saab analüüsida paremini tootekategooriatele keskendudes.

Kategooriajuhtimist võib võtta kokku kui:

- jaemüügi protsessi, mille puhul on samalaadsed tooted ühendatud tootevalikus tootegruppideks ehk kategooriateks
- tegevust, kus iga kategooriaga tegutsetakse kui eraldiseisva väikese äri-ga, mida juhivad tootja ja jaemüüja oma kategooria käibe ja kasumlikkuse suurendamise eesmärgil
- jaemüüja ja tarnija koostööd, mis põhineb avatusel ja vastastikusel koostööl

Kategooriajuhtimine arendab partneritevahelist funktsiooniülest tegutsemist ja üldjuhul kaasab ostmise, varude juhtimise, finantside, tarneahela, kaubanduse, turunduse, müügisaali planeerimise, laotoimingute, müügi ja tootearendusega seotud töötajaid.

Jaekaubanduse kategooriajuht on turundusspetsialist, kes valib ja ostab tootevalikus olevad tooted, määrab optimaalsed ostukogused ja kvaliteedinõuded. Ta on mitmekülgsete teadmiste ja oskustega juht, kes hindab tarbijate eelistusi, määrab kindlaks olulised tooted ning turud, juhib müügikampaaniaid, lepingute sõlmimist ja tarnijasuhteid. Jaekaubanduslik kategooriajuhtimine optimeerib tootevalikut eesmärgiga kasvatada kategooria käivet ja kasumit. Kategooriajuhtimise rakendamisega saadakse jaekaubanduses tavaliselt 2–5% täiendavat kasumit.

Küsimused

1. Mida mõeldakse kategooriajuhtimise all?
2. Milliseid eesmärke peetakse silmas kategooriajuhtimise juurutamisel ettevõttes?
3. Mis on kategooriajuhtimise peamine eesmärk ostutegevuses?
4. Miks on kategooriajuhtimine levinud eelkõige jaekaubanduses?

15.4. Ettevõtte ostuüksus ja ostutöötajate ülesanded

Ostutöötajatele esitatavad nõudmised on valdkonna tähtsustumise tõttu viimase kahe aastakümne jooksul kasvanud. Lisaks ametioskusele nõutakse teatavat elukogemust, oskust hoida ja arendada pikaajalisi suhteid, lahendada probleeme nii organisatsiooni sees siseklientidega kui ka väljaspool seda tarnijate ja klientidega.

Ettevõtte ostutegevust juhivad tavapäraselt ostudirektor, ostuosakonna juhataja ja/või ostujuht. Kaubandusettevõttes võib olla ostuala juhiks ka kaubandusdirektor, kes vastutab ühtlasi müügi eest. Spetsialistidena töötavad nende alluvuses ostukoordinaatorid ja/või ostuspetsialistid. Rutiinsete ostutoimingute täitmisel abistavad neid ostusekretärid või ostuassistendid. Ministri-riiumides, ametites, sihtasutustes ja kohalikes omavalitsustes tuleb korraldada kogu hanketegevus lähtuvalt avalike hangete läbiviimise korrast või riigihangete seadusest. See nõuab hankejuhtidelt ja -spetsialistidelt valdkonnaspetsiifiliste pädevuste kõrval ka juriidilisi teadmisi.

Ostuorganisatsiooni ülesehitamisel ettevõttes on olulisemad küsimused, kas ostud tsentraliseerida, hajutada või kasutada nn hübriidmudelit ehk mõlemat mudelit samaaegselt. Kõikide alternatiivide puhul on olemas nii head kui ka halvad küljed. Ostud võib tsentraliseerida tulemusüksuste (ettevõtte tulu tootvad allüksused), tarnijate ning ka toodete ja turgude järgi.

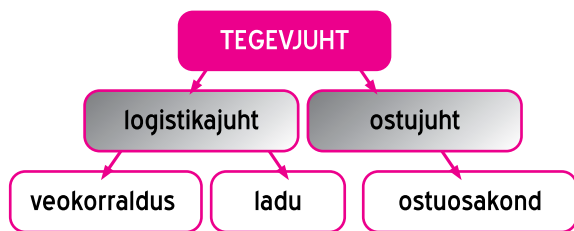
Ettevõttesisest ostutegevust saab korraldada nii funktsionaalselt kui ka toote- ja tooterühmade põhiselt. Funktsionaalne ostuüksus eeldab ostutoimingute jaotamist osadeks ja eri osades tehtava töö jaotamist ostuala töötajate vahel. Niisugune mudel ei ole levinud, sest õigemaks peetakse, et üks ostuspetsialist teeb kõik ühe tarnijaga seotud ostutoimingud. Erandiks on ostutehniline töö ehk regulaarne ostuvajaduse väljaselgitamine, tellimuste koostamine ja edastamine ning tarnete jälgimine. Peetakse õigeks, et sellist ostutööd teevad ettevõttes ostusekretärid ja -assistendid.

Enamikus ettevõtetes on kasutusel mudel, kus toodete ja tooterühmade järgi üles ehitatud ostuorganisatsioonis on kogu töö jaotatud ostuspetsialistide vahel ja neile on antud otsustamisel suhteliselt suur vabadus. Lõplik vastutus jääb siiski ostujuhile või ostuosakonna juhatajale.

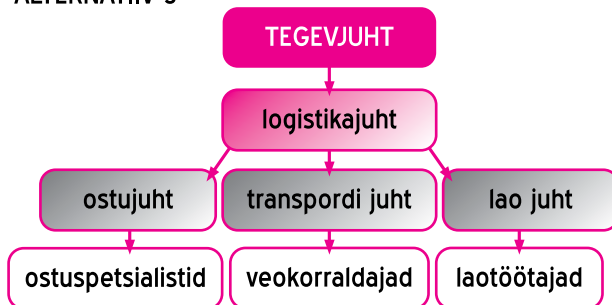
Ostutegevuse korraldatus võib olla väga erinev olenevalt ettevõtte suurusest ja selle tegevusalast. Väikeste, kuni mõnekümne töötajaga kaubandus- ja tootmisettevõtete puhul on tavaline, et firmas on üks või kaks ostuspetsialisti, kelle ülesanne on sooritada ettevõttes kõik toodete ja teenuste ostud. Väiksemas hulgimüügi-ettevõttes on suure arvu tarnijate puhul tavaliselt kahe kuni kolme töötajaga ostuosakond, mis allub otse firma tegevjuhile või logistikajuhile. Suuremates kaubandusettevõtetes peaks keegi tippjuhtidest tegelema ainult hankimise haldamisega. Selleks persooniks on tavaliselt ostu- või kaubandusdirektor.

Kuna ostmine on logistika ja tarneahela juhtimise oluline valdkond, peaks see olema allutatud logistika- või tarneahela juhile. Ostudirektori asemel võib suurtes firmades olla ametis tarneahela juht (*supply chain manager*), kellele allub logistikajuht. Logistikajuhi vastutusvaldkondadeks on sel juhul tavaliselt transpordi- ja ladude töö korraldamine ning jaotuse organiseerimine.

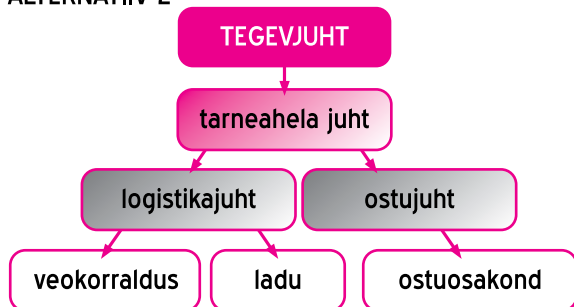
ALTERNATIIV 1



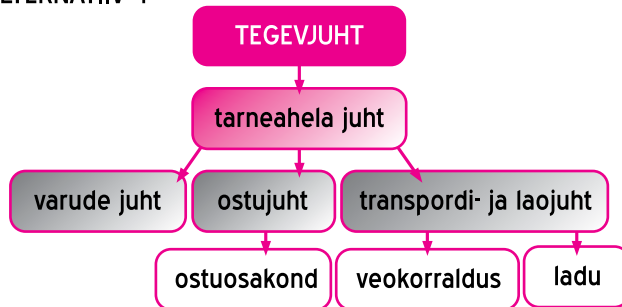
ALTERNATIIV 3



ALTERNATIIV 2



ALTERNATIIV 4



Joonis 15.2 Ettevõtte logistikaorganisatsiooni ülesehituse võimalikud alternatiivid ja ostuorganisatsiooni koht ettevõtte organisatsioonis

Ebasoovitav on olukord, kus ostmisega tegeleb ettevõttes mitu töötajat, kusjuures kellelgi neist pole ostmine põhitöös.

Säärasel juhul ilmnevad tavaliselt järgmised tüüpilised puudused:

- ostutöötajad pole piisavalt professionaalsed
- ostmine on ettevõttes hajutatud ja selle haldamine on raske
- pole võimalik hoida kokku kulusid vedude ühendamise arvelt
- käibevahendite kasutamise kontroll võib olla raskendatud

Ostutöötajad täidavad ettevõttes enamasti järgmisi ülesandeid:

- tuvastavad ostuvajadust
- otsivad uusi ja konkurentsivõimelisi hankeallikaid
- valivad ja hindavad tarnijat
- arendavad ostja ja tarnija koostööd
- peavad ostuläbirääkimisi
- mõõdavad ostutegevust ja kannavad ette mõõtmise tulemusi
- tagavad parima võimaliku kvaliteedi, hinna ja teenuste kombinatsiooni
- vähendavad varude hoidmisega seotud kulusid (säilituskulusid)
- arendavad standardimist/unifitseerimist
- jälgivad turge
- ennetavad nõudluse muutusi

Ettevõtte mainet mõjutab suurel määral ostutöötajate suhtlemine tarnijate, klientide ja partneritega. Kuna ostuspetsialisti või ostujuhi eelistustest ja otsustest võivad sõltuda suures ulatuses toodete või teenuste tarnijate müügikäibed, on mõistetav, et neid püütakse eri viisidel mõjutada langetamaks valikut konkreetse tarnijaettevõtte kasuks. Seoses sellega rõhutatakse üha enam äri-eetika, iseäranis aga ostueetika olulisust. Otsustusõigusega ostutöötaja töö on suures osas diskreetne ning eeldab ausust ja sirgjoonelisust, lojaalsust tööandjale, ostutöö eetiliste põhimõtete (ostutöötaja eetikakoodeksi) järgimist ja võimalike isiklike huvide kõrvalejätmist tarnijasuhete haldamisel. Praktika on näidanud, et nende põhimõtete kõrvalekaldumatu järgimine loob eeldused pikaajaliseks tööks ostmise ja tarnete juhtimise valdkonnas ning kõrge kvalifikatsiooniga ostuspetsialisti väljakujunemiseks.

Ostutöötajad, kellel on volitused langetada ainuisikuliselt olulisi otsuseid tarnijate valikul, hinna- ja muude ostutingimuste läbirääkimisel ja ostulepingute sõlmimisel, peaksid tajuma, et koos neile antud volitustega kaasneb suur vastutus ja lojaalsuskohustus oma tööandja ees. Lihtne

eetiline põhimõte on langetada kõik ostutegevusega seotud otsused ainult oma ettevõtte, mitte tarnijaettevõtte ega isiklikest huvidest lähtudes. Kahjuks eksitakse selles osas sageli.

Suurtes jae- ja hulgikaubandusettevõtetes, kus ostujuhi alluvuses töötab kümnekond ostuspetsialisti või ostukoordinaatorit, kes haldavad kokku sadu tarnijaid, võib olla vajalik kehtestada ettevõtte sees ostutöötajate tarvis teatud reeglid tarnijatega suhtlemiseks. Niisuguste reeglitega võidakse kehtestada ostutöötajate suhtlemisel tarnijaorganisatsiooni töötajatega väga konkreetseid piiranguid kohtumisteks, firma suveniiride ja kingituste vastuvõtmiseks jne. Piirangute seadmine võib olla teatud juhtudel põhjendatud, kuid need ei tohiks hakata ühel või teisel viisil piirama ostutöötajate normaalset ametialast suhtlemist tarnijaettevõtte esindajatega.

Mitmete riikide ostuvaldkonna erialaorganisatsioonid on töötanud välja ja kehtestanud ostutöö eetilised põhimõtted. Rahvusvaheline Ostu- ja Tarnete Juhtimise Föderatsioon (IFPSM, *International Federation of Purchasing and Supply Management*) on kehtestanud ostuala töötaja eetilised põhimõtted, mida soovitatakse oma liikmesorganisatsioonidel järgida.

Ostja eetilised põhimõtted

- Tegutsege alati põhimõtete järgi, mis vastavad teie ettevõtte eesmärkidele ja järgige ettevõtte üldiseid tegevussuundi.
- Tehke oma töökaaslastega head koostööd, loobumata oma vastutusalasse kuuluvate ülesannete täitmisest.
- Osalege oma ettevõtte arendamises, lisades ettevõtte infosüsteemi teadmisi materjalidest ja toorainetest, tootmisprotsessidest ja ettevõtte eesmärkidest ning vajadustest.
- Valige tarnijaid objektiivselt, üritage saada lepingust ettevõttele maksimaalset tulu.
- Tegutsege alati viisil, mis eeldab ausust ja usaldust ning välistage otsuste vastuvõtmisel iga-sugused võimalused väljastpoolt mõjutamiseks.
- Austage alati head äritava ja toimige nii, et ka tarnijad ja kliendid tegutsevad samamoodi teie ja teie ettevõtte suhtes.
- Olge alati valmis aitama oma kolleege muudes ettevõtmistes, kui see on võimalik ja kui see tuleb kasuks teie ettevõttele.
- Tehke koostööd avaliku sektori ja eraettevõtetega, kes on võimelised teid abistama ostutöö arendamises ja selle hea maine kujundamises.

Küsimused

1. Millega tegelevad ettevõttes ostudirektor, ostujuht, ostuspetsialist ja ostuassistent? Nimetada nende olulisemad tööülesanded ja vastutusvaldkonnad.
2. Miks on ostuotsuseid tegev töötaja ettevõttes tarnijaile oluline isik, kelle otsuseid püütakse vahel kallutada?
3. Kuivõrd on ettevõtte juhtkonna poolt piirangute rakendamine ostutöötajatele õigustatud?
4. Nimetage ostja tegevuse eetilisi põhimõtteid.

15.5. Ostuprotsess

Ostuprotsess sisaldab kõiki toiminguid, mida vajatakse materjalide, valmistoodete ja teenuste hankimisel. Olulised valdkonnad on seejuures nõudluse prognoositeabe hankimine, tellimuste tegemine, tarnete jälgimine, vastuvõtt, ladustamine ja arveldamine. Ostuprotsessi etapid sõltuvad toote sortimendist, toodete omadustest, tellimustest ja lepingutest.

Ostuprotsess koosneb järgmistest etappidest ja põhitegevustest:

- ostuvajaduse tuvastamine
- ostukriteeriumide määratlemine
- võimalike tarnekanalite otsing
- potentsiaalsete tarnijate turu kaardistamine
- potentsiaalsete tarnijate eelvaliku tegemine
- päringu koostamine
- päringu edastamine
- pakujate konsulteerimine (lisainformatsiooni edastamine, vajadusel)

- pakkumiste analüüs ja nõuetele vastavuse hindamine (tarnijate kvalifitseerimine)
- pakkumiste võrdlemine ja parima pakkumise (tarnija) valik
- läbirääkimised tarnijaga ja kokkulepete sõlmimine
- tellimuse tegemine ja tellimuskinnituse saamine
- tarneprotsess
- toote/teenuse kvaliteediga rahulolu hindamine

Oluline on eristada mingi toote või teenuse esmakordset ostmist, mil üldjuhul puudub eelnev teave nii pakutavate toodete/teenuste kui ka nende tarnijate kohta. Sel juhul on ostuprotsess pikk ja läbi tuleb teha kõik selle etapid. Kui toodet või teenust on ühelt või mitmelt tarnijalt ostetud pikema aja jooksul, võib tekkida vajadus kaardistada uued võimalikud tarnijad ja nende pakutav ning võtta uued pakkumised alternatiivsetelt tarnijatelt. Sel juhul jäetakse ära mitmed etapid (ostu-vajaduse tuvastamine, ostukriteeriumide määramine) ja kogu protsess on selle võrra lühem.

Ettevõtte ostustrateegia võib näha ette, et teatud aja möödudes (2–3 aastat) alustatakse n-ö „puhtalt laualt“, korraldatakse uus hankekonkurss, kaasates protsessi nii teadaolevad potentsiaalsed kui ka vahepeal turule lisandunud tarnijad. Sel juhul läbitakse algusest peale ostuprotsessi kõik etapid. Säärase hankekonkursi tulemusel võidakse veenduda, et kasutatav tarnija on osutunud taas sobivaimaks/parimaks. Samas võib uue pakkumisinformatsiooni taustal olla põhjust pikaajalise koostööpartneri väljavahetamiseks. Niisuguse otsuse tegemist tuleks aga hoolikalt kaaluda, sest pikka aega tarnijaga kestnud koostöö on andnud kliendile piisavalt usaldusväärset ja objektiivset informatsiooni nii tarnija kui ka tema pakutavate toodete ja/või teenuste kohta. Uus pakkuja tõestab oma võimekust ja sobivust lubaduste ja kuvandi loomisega pakutavast. Alati ei pruugi aga kirjeldatav ja tegelikult pakutav kattuda, mistõttu tuleb tarnija väljavahetamisel arvestada suurte riskidega.

Ostuprotsessis tuleb eristada korduvate ostutellimuste esitamist väljavalitud tarnijale, mil toimitakse vastavuses varem sõlmitud ostulepingu või aktsepteeritud pakkumise tingimustega. Kuna ostutöö on niisugusel juhul suhteliselt lihtne ja piirdub tellimuste koostamise, edastamise, tellimuskinnituse saamise ja tarneprotsessi kooskõlastamise ning jälgimisega, teevad seda tavaliselt madalama astme ostutöötajad – ostusekretärid ja ostuassistendid.

Ostuprotsessi eri etappides on vaja kõik oluline dokumenteerida. Nii tagatakse läbipaistvus ja paraneb jälgitavus. Süstematiseeritult tuleks säilitada kogutud informatsioon tarnijate ja nende pakutavate toodete või teenuste kohta, päring, nõuete spetsifikatsioon, pakkumised ja pakkumiste võrdlemise tabel. Materjali võib säilitada paberil või failidena arvutis. Elektroonilisel säilitamisel tuleb arvestada, et arvuti kõvaketta rikke korral võib minna kogu oluline informatsioon kaotsi. Seetõttu tuleks hoida vastavaid faile kopeeritult ka mõnes teises arvutis (nt võrguserveris). Suulise informatsiooni alusel tehtav ost peab olema alati dokumenteeritud (kasvõi tagantjärele) ja võimalikult erandlik nähtus, et vältida hilisemaid segadusi ja arusaamatusi ostu põhjendatuse kohta.

Ostuprotsessi eri etappides vajatakse erinevaid dokumente, mille põhjade koostamine nõuab ostutöötajatelt professionaalseid oskusi. Ostutoiminguteks on vaja mitmeid dokumente nagu ostutellimus, hinnapäring, pakkumine, ostuleping, tellimus jne. Siinkohal on kasulik lähendada olemasolevatest tüüpdokumentidest või dokumendistandarditest. Pakkumiste võrdlemiseks, tarnijate hindamiseks ja muudeks olulisteks toiminguteks tuleks koostada ettevõttes tabelite kujul sobivad dokumendivormid.

On tavapärane, et uue tarnija väljavahetamise järel tehakse näidiste ja väikeste koguste nn prooviosutud. Küllalt sageli pakuvad suured tootjad tootenäidiseid tasuta, võttes enda kanda ka kõik näidiste tarnekulud. Pärast tootenäidiste kättesaamist ja uurimist/hindamist võidakse tuvas-tada toote mitesobivaid omadusi ja kõne alla tuleb sellelt tarnijalt ostmise plaanist loobumine.

Tuleb arvestada, et tarnija valiku protsess on mitmetahuline, mis tähendab tavaliselt otsuse langetamist komplekselt paljude kriteeriumide alusel. Pakkumisel kirjeldatud näitajad on enamasti objektiivsed.

Ostutarve

Ostuprotsess algab traditsiooniliselt ostuvajaduse (ostutarbe) tuvastamisega. Ostutarbe tekkimine on eelduseks hanketegevuse alustamisel. Ostuosakondades, kus töötajad hangivad erinevaid materjale, tuleks selgeks teha ostutarbe tekkimise iseloom, põhjus ja ostutöötajate tegutsemine ostu-vajaduse tekkimisel. Ostuspetsialist peab arvestama, et ettevõttes kellegi esitatud ostuvajadus ei

pruugi olla tegelik. Töötaja, kes ostuvajaduse esitab, ei pruugi omada kogu informatsiooni teda huvitava valmistoote või materjali kohta ettevõttes. Kui ühes ettevõtte allüksuses või laos vajalikku toodet pole, ei tähenda see, et seda ei leidu firma teises allüksuses. Vahel võib selguda, et materjalide ostmise asemel võib osutuda otstarbekaks osta hoopiski teenust. Nii võidakse loobuda paljundusmasinate ja printerite, nende kassettide ja hoolduse/remondi tellimisest ja hakata ostma hoopiski nende rendi- ja täishooldusteenust.

Ostuvajadus võidakse edastada ostutöötajale ettevõtte mõnest teisest allüksusest volitatud isiku poolt ostuettepaneku kujul kirjalikult. Tegemist võib olla ühekordse või perioodiliselt teostatava kaudse ostuga, mille vajalikkuses/otstarbekuses oleks vaja veenduda. Kui ostusoovi esitab töötaja, kellel on vastavad volitused, võib ostuspetsialist piirduda selle säilitamisega kirjalikult. Iseäranis hoolikalt tuleks kontrollida ostuvajaduse põhjendatust, kui ostusoovi esitab mõni töötaja, kes seda tavaliselt ei tee, ja/või kellel puuduvad selleks juhtkonna volitused. Sel juhul peaks ostuala töötaja konsulteerima ostuvajaduse põhjendatuse oma vahetu ülemuse või ostusooviga esinenud töötaja juhiga.

Tavapäraselt tehakse suurem osa ostudest ettevõtte põhitegevuse kindlustamiseks, toodete valmistamise või teenuste osutamise tagamiseks (otsesed ostud) ning sel juhul on vastavad tooted laoartiklite/varude sortimendis koos laosaldode ja tulevikuvajadustega kirjeldatud. Ostutöötaja teeb ostuvajaduse sel juhul kindlaks, arvestades hetke laosaldosid, tellimuspunkte või tellimustsükleid, tootmise vajadust, tarnitavat ja lattu veel mitte jõudnud kaubakogust, tarneaega ning nõudlust ja selle võimalikku muutumist.

Ostuvajaduse kindlakstegemine on lihtne, kui jutt on kaubandusettevõtte tootevalikusse kuuluvast tootest või materjalist, mida kasutatakse pidevalt tootmises. Juhul, kui tegemist on kiiresti ringleva kasumliku tootega, pole ostutöötajal põhjust kahelda järjekordse tellimuse esitamise vajalikkuses. Ostutöötajal tuleks sel juhul tellimuse vormistamisel lähtuda konkreetse toote või tootegrupi varude juhtimise põhimõtetest, millega on määratud tavaliselt tellimuspartii suurus või tellimuse esitamise aeg (või mõlemad).

Kui kõne all on tooted, mida müüakse vähe ja müük on pigem languses, tuleks kaaluda järgmise ostu põhjendatust. See võib tähendada ka otsustamist tellimise kasuks, kuid tavapärase ostukoguse vähendamist. Kahtluste korral peaks ostuspetsialist uurima toote müügi ajalugu ja konsulteerima müügitöötajatega. Tuleb arvestada võimalusega, et vaadeldav toode on jõudnud oma elutsükli lõpufaasi ja selle juurdetellimise asemel tuleks keskenduda hoopis turule ilmunud või ilmuvale uuele tootele.

Tarnekanalite otsing ja tarnijate turu kaardistamine

Juhul, kui turul tegutsevate tarnijate kohta puudub eelnev informatsioon, võib tarnijate ja nende pakutavate toodete või teenuste kaardistamine osutuda süvenemist ja aega nõudvaks tegevuseks. Info külluse puhul pole probleemiks see, kas vajalik info leitakse, vaid pigem see, kui palju aega nõuab info leidmine ja süstematiseerimine.

Enamasti alustatakse võimalike tarnijate otsimist internetist. Siinjuures on abiks erinevad otsingumootorid, mis toovad esile tooteid või teenuseid pakkuvate ettevõtete koduleheküljed. Tuleb arvestada võimalusega, et kogu veebilehtedel tarnijate kohta sisalduv info ei pruugi olla värske ja tõene. Arvutiekraanil võidakse kuvada tooteid ja teenuseid, mida tegelikult enam ei pakuta. Koduleheküljelt pole võimalik saada teavet tarnija majandusliku olukorra, likviidsuse, müügikäibe jne kohta.

Esialgselt teavet tarnijate kohta saab tavaliselt ka elektroonilistest ja paberil äri- ja telefoni-kataloogidest. Kataloogid pakuvad üldjuhul informatsiooni ainult ettevõtte tegutsemisvaldkonna ja kontaktandmete kohta. Elektronposti teel või ettevõttesse helistades hangitakse juurde üksikasjalikku teavet pakutava kohta.

Palju kasulikku ja detailset infot saab näituse- ja messikataloogidest. Tootekataloogid sisaldavad üldjuhul tarnija ja tema pakutava kohta kogu vajaliku teabe.

Tarnijate kaardistamisel võib abi olla ka töökaaslastelt ja tuttavatelt saadud teabest. Tegemist on hinnatava teabega, sest see võimaldab saada olulist infot ka tarnija suutlikkuse, teenindustaseme jms kohta. Kuigi mõnda tarnijat võidakse soovitada ja teisi mitte, tuleks kõiges ikkagi endal

veenduda. Kui tarnijaid otsitakse välismaalt, võib olla abi ka pöördumisest asjaomaste riikide kaubandus-tööstuskodade ja erialaliitude poole.

Kogutud andmete sorteerimise ja süstematiseerimise tulemusel koostatakse potentsiaalsete tarnijate ja nende pakutava kohta loetelu.

Võimalike tarnijate eelvalik

Pärast tarnijate loetelu koostamist võib selguda, et nimekiri on liialt pikk, sisaldades kümneid erineva suurusega ja eri riikides asuvaid ettevõtteid. On selge, et kõigile pole mõtet päringut saata ja teha tuleb teatud eelvalik. Eelvaliku tulemusel võib jääda esialgse paarikümne tarnijaettevõtte asemel nimekirja alles viis-kuus ettevõtet.

Tarnijate eelvalikul tuleks lähtuda olemasoleva info põhjal järgmistest kriteeriumidest:

- tarnija geograafiline kaugus
- tarnijaettevõtte suurus
- tarnijaettevõtte toodete või teenuste loetelu
- tarnijaettevõtte majanduslik jätkusuutlikkus
- toodete/teenuste eeldatav hinnatase
- toodete/teenuste eeldatav kvaliteeditase
- tarnijaettevõtte maine

Lähemal asuvatelt tarnijatelt ostes on transpordikulud tavaliselt väiksemad kui kaugelt tarnides. Samuti on lähemalt ostes eeliseks võimalus osta korraga vähem ja sagedamini ehk teha väiksemaid ja sagedasemaid tarneid, mis on oluline toodete saadavuse ja käibevahendite kasutamise seisukohalt. Aasia riikide firmadest ostes võib saada kaupu küll odava hinnaga, kuid peab arvestama, et tarneaeg on pikk, veokulud suured ja probleeme võib tekkida kaupade kvaliteediga.

Suured ettevõtted on väikestega võrreldes enamasti jätkusuutlikumad, mis pakub kliendile paremaid väljavaateid pikemaajaliseks tulemuslikuks koostööks. Suurema tootevalikuga tarnijalt võib leida muidki tooteid, mida on hangitud seni mujalt.

Kui on olemas usaldusväärne teave liialt kõrge hinnataseme või ebarahuldava kvaliteedi kohta, võib eelvalikus jätta vastavad tarnijaettevõtted kõrvale.

Päringu koostamine ja edastamine

Päringu ehk pakkumiskutse koostamine nõuab süvenemist ja asjatundlikkust, sest sellega pannakse alus saabuvate pakkumiste ülesehitusele ja sisule. Ebapiisava infoga päringu korral võidakse võtta korduvalt ühendust ja küsida juurde infot, et pakkumist oleks võimalik üldse koostada.

Päring on dokument, mis peab sisaldama kogu vajaliku informatsiooni, et potentsiaalsetel toodete või teenuste tarnijatel oleks võimalik mõista, millist toodet või teenust soovitakse ning millistel tingimustel ja millistele nõuetele peaks pakutav teenus/toode vastama. Pakkumiskutses peavad kajastuma kõik tootele või teenusele esitatavad nõuded. Kui päring koostatakse tehnika-toodete kohta, vajatakse tarnijalt sageli ka jooniseid, tehnilisi tingimusi, kvaliteedisertifikaati, selgitusi varuosade saadavuse, nende hinna ja hooldusvajaduse kohta.

Oluliseks infoks on ka teave toote hinnas sisalduvate või mittesisalduvate tolli- ja muude maksude, valuutakursside jms kohta. Päringute koostamisel tuleks arvestada kõiki tegureid, mis lühemas või pikemas perspektiivis võivad mõjutada hanke kogukulusid.

Pakkumiskutse peab sisaldama järgmist informatsiooni:

- toote või teenuse kirjeldus
- tehnilised ja/või kaubanduslikud nõuded
- kogus ja ühikud
- tarneaeg ja -koht
- lepinguperiood ja võimalik optsioon
- pakkumise esitamise tähtaeg ja koht (meili- või postiaadress)

Päring tuleks koostada viisil, et pakkumiste analüüsi ja võrdlemist oleks hõlbus teha. Et seda tagada, tuleks enne päringu saatmist panna end pakkuja olukorda ning mõelda, kas pakkumiskutse sisaldab kõike vajalikku pakkumise tegemiseks. Päring peab looma eeldused pakkumiste võrdlemiseks ja pakkumuse/tarnija valikuks ühesugustel alustel. Päring tuleb koostada arvestusega, et pakkumiste võrdlemine oleks lihtne ega nõuaks lisainformatsiooni küsimist ega lisatööd, et võrdlemine oleks üldse võimalik.

Päring ei tohiks olla ülemäära detailide- ja nõueterohke. Mida rangemaid nõudeid pakkumiskutses esitatakse, seda vähem jäetakse pakkujale vabadust pakkumise koostamisel.

Liialt detailne ja nõueterohke päring võib hakata piirama pakkujate arvu. Samas võib pealiskaudne ja pakkujatele liialt tõlgendamisruumi jättev pakkumiskutse tekitada palju erinevaid pakkumisi, mille võrdlemine võib osutuda raskeks.

Sageli esitatakse pakkumiskutses ka tarnija valikut mõjutavad kriteeriumid ja nende osakaalud. Ostja võib küsida teenuste osutajatelt teenuste kirjeldusi ja tingimusi nende teenuste osutamiseks.

Päringu edastamine

Päring tuleb edastada kõigile pakkujaile ühel ajal ja ühesugusena. Lubamatu on olukord, kus pakkumise koostaja märkab selle edastamise ajal dokumendis puudusi, lisab olulist informatsiooni ja saadab osale pakkujatest teistsuguse, muudetud päringu.

Kõik pakkumiskutsed tuleb saata elektronpostiga ükshaaval, sest pakkujad ei tohi teada, kes on ülejäänud pakkumiste esitajad. Juhul kui seda siiski tehakse, peab arvestama, et pakkujad võivad kasutada teavet teiste pakkujate kohta näiteks selleks, et loobuda pakkumise esitamisest või pakkuda kõrgemat hinda, kui seda oleks tehtud teisi pakkujaid teadmata.

Lisainfo andmine

Kui pakkujad on päringu saanud, küsivad nad sageli lisainformatsiooni. Siinkohal on pakkumiskutse saatjal kaks võimalikku varianti – kas jätta lisainformatsioon saatmata, või saata see kõigile pakkujatele ühesugusena ja samaaegselt. Et niisuguseid olukordi vältida, on vaja enne päringu edastamist veenduda, et see sisaldab kogu vajaliku info toote, teenuse ja nendega seotud tingimuste kohta. Kui kogu vajalik info edastatakse pakkumiskutses, pole vaja hiljem kulutada aega kõneledele ja meilidele vastamiseks. Peab arvestama, et kui pakkuja ei ole teadlik kõigist tarnega seotud tegureist, võib ta lisada pakutavale hinnale kulusid, mis tegelikult ei pruugi tekkida.

Pakkumise koostamine

Pakkumine tuleks vormistada nii, et täidetud oleksid ostja esitatud miinimumtingimused. Vastasel juhul jäetakse pakkumine analüüsi faasis kui mittekvalifitseeruv kõrvale. Oluline on teada, et alati ei tohiks olla eesmärk saada kõige parema kvaliteediga toodet või teenust.

Pakkumises esitatakse täpne informatsioon toodete, teenuste ja ostu-müügi ning tarnetingimuste kohta ning vastatakse kõigile pakkumiskutses esitatud küsimustele. Lisades võidakse edastada info toote või teenuse kirjelduse kohta, loetelu tehtud töödest, olemasolevatest klientidest jne. Pakkumises esitatakse hind, võimalikud koguselised allahindlused, tarneaeg, tarnetingimused, maksetingimused, lepingu kehtivusaeg ja muu vajalik informatsioon, nagu garantii- ja hooldus-tingimused.

Pakkumises tuleks esitada kogu informatsioon loogiliselt liigendatuna. Tinglikult võiks jaotada pakkumisdokumendi neljaks andmeväljaks. Ühel andmeväljal esitatakse informatsioon pakkuja kohta, teisel päringu esitanud ettevõtte nimi ja kontaktandmed, kolmandal üksikasjalik informatsioon pakutava toote või teenuse kohta. Neljas andmeväli on tarneaeg, tarnetingimuste, maksetingimuste jms tarvis.

Juhul kui toote kohta tuleb saata rohkem informatsiooni kui andmeväljale mahub, tuleks pakkumisele lisada leht vajalike tooteandmetega. Teenuste pakkumise koostamisel peab arvestama, et pakkuja ülesanne on luua potentsiaalsele kliendile piisav ettekujutus tema pakutava teenuse kohta. Esitada tuleb osutatavate teenuste sisu, nende osutamise tingimused, kirjeldada teenindustaset jms.

Pakkumiste analüüs ja võrdlemine

Pakkumiste analüüsi käigus tuvastatakse pakkumise ja selle esitaja vastavus ostja püstitatud nõuetele. Pakkumiste võrdlemine on tavaliselt ostuprotsessi töömahukamaid etappe. Pakkumisi analüüsides tuleb veenduda, et need täidavad kõik päringutes sisalduvad tingimused ja nõuded. Lisaks toote või teenuse hinnale tuleb arvestada makse- ja tarnetingimusi, tarnekindlust ja kvaliteeti. Peab arvestama, et kuigi pakkumised võivad olla koostatud igati professionaalselt, võib makse- ja tarnetingimuste, tarnepartiide, kindlustuse, garantii ja hoolduse informatsioon olla neis esitatud väga erineval viisil.

Hankeprotsessi olulisemaid tegevusi on parima tarnija väljavallimine mitmete võimalike hulga. Õige tarnija valik on tähtis kõrge kvaliteediga toodete või teenuste tootmisel.

Potentsiaalsete tarnijate väljaselgitamiseks tehtava töö ulatuslikkus ja põhjalikkus sõltuvad konkreetse hanke ostumahust, olulisusest ettevõtte tegevusele ning sellest, kas tegemist on uue / esmakordse hankega või rutiinse, juba toimuva hanke jätkamisega. Tavapärasest palju põhjalikum mat tarnijaturu ja potentsiaalsete tarnijate tausta uurimise tööd tuleb teha eelkõige selliste toodete/teenuste hangete puhul, mis on väga tähtsad, keerukad või mille järele on jätkuv vajadus.

Kui planeeritud hanke tulemuseks on pikaajaline koostöösuhe, eeldab see märkimisväärseid kulusid. Kui hangitava toote või teenuse kvaliteet on kriitiline, hinnatakse potentsiaalseid tarnijaid meeskonnatöona. Ehkki meeskonna koosseis võib varieeruda, kuuluvad sinna tüüpiliselt esindajad ostuosakonnast, kvaliteedikontrollist, tootearendusest ja tootmisest. Meeskonnatöö võimaldab saavutada paljude ettevõttesiseste osaliste vastastikusest koostööst tulenevat sünergia.

Funktsiooniülese hankemeeskonna kasutamine annab järgmised eelised:

- kaasata kõik hankega seotud osalised/huvirühmad
- arvestada täielikult hankiva ettevõtte vajadusi
- kasutada rohkem hindamiskriteeriume
- ettevõttesisesed osalised/huvirühmad aktsepteerivad paremini valikuprotsessi tulemusi;
- lõplik hankeotsus on kõikide ettevõttesiseste osaliste huvisid maksimaalselt arvestav kompromiss.

Tarnijate hindamiseks on palju meetodeid. Ükskõik millist meetodit kasutada, toimub hindamine ja valik joonisel esitatud loogiliselt järgnevate etappidena.

Määra tarnija valiku võtmekriteeriumid.

Tarnijate valik algab alati otsustamisest, milliseid tegureid hindamiskriteeriumidena kasutada. Esmased hindamiskriteeriumid on tavaliselt hind, kvaliteet ja klienditeenindus, mis on kõige silmanähtavamad ja kriitilisemad ostjat mõjutavad valdkonnad. Hindamiskriteeriumide alla võib kuuluda ka allkriteeriume. Näiteks klienditeeninduse hinnang võidakse saada, lähtudes tarnetäpsuse, tarneaaja ning tarnija osutatavat müügi järgse teeninduse hindamise allkriteeriumidest.

Määra iga hindamiskriteeriumi kaalukus.

Igale hindamiskriteeriumile määratakse kaalukus, mis näitab vastava kriteeriumi tähtsust ja mõju valiku lõppotsusele. Mida tähtsam on kriteerium ostja jaoks, seda suurema kaalukusega see on (ja vastupidi).

Määratle hindamissüsteem.

Selgelt määratletud hindamissüsteem võimaldab vältida subjektiivseid hindamiskriteeriume.

Pakkumiste kvalifitseerimine on pakkumiste võrdlev analüüs, mille käigus selgitatakse välja, kas pakkumine vastab päringus esitatud tingimustele. Juhul, kui pakkumine on kvalifitseerunud, läheb see edasi pakkumiste analüüsi ja võrdlemise järgmisesse etappi, kus võrreldakse neid omavahel ja selgitatakse välja parim pakkumine.

Tarnijate kvalifitseerimine on ostueelne tegevus ja tähendab potentsiaalsete tarnijate valikut ja hindamist, kellega sisseostja võib astuda ärisuhtesse. Tarnijate kvalifitseerimise käigus selgitatakse välja võimalikud tarnijad, kes suudavad täita ostja määratud olulised kriteeriumid. Nendeks kriteeriumideks võivad olla näiteks varasemate referentside olemasolu, toodete või teenuste valik, kvaliteet, tarneaeg jne. Põhimõtte peaks olema, et pakkumiste võrdlemise vooru pääsevad pakkumised, mille puhul on kvalifitseerunud nii pakkumine kui ka selle esitaja.

Pakkumisi analüüsitakse ja võrreldakse tavaliselt kahes etapis: algul hinnatakse pakkumisi eraldi ja hiljem võrreldakse neid omavahel. Esimeses etapis hinnatakse pakkumise vastavust päringule. Hinnatakse võimalike erinevuste mõju tulevastele tarnetele. Arvutatakse ka kogukulud iga tarnija jaoks eraldi, et saada üldpilti, missugune pakkumistest võiks olla kogukulude seisukohalt soodsaim. Pakkumisi võrdlev ostutöötaja peaks esitama endale küsimuse: „Millised on pakkumise kogukulud ehk milliseks kujuneb lõpphind?”

Parima pakkumise valiku kriteeriumid võivad olla eri organisatsioonides, erinevate tegutsemisalade, toodete ja teenuste puhul suuresti erinevad. Kõige enam kasutatavad valikukriteeriumid on kvaliteet, tarneaeg ja hind. Muud sagedamini kasutatavad valikukriteeriumid on tarnija paindlikkus ning makse- ja tarnetingimused.

Pakkumiste läbitöötamisel ja võrdlemisel tuleb jälgida, kas pakkuja pole tahtmatult või tahtlikult kirjutanud pakkumisse puudulikku või vigast informatsiooni. Teenuste ostmisel peab olema veendunud, et nõutud tööga saadakse tööpoolest hakkama. Suuremahuliste hangete puhul oleks vaja küsida arvamust ka potentsiaalse teenusepakkuja klientidelt.

Hinnatavatele kriteeriumitele lisatakse sageli nn kaalukuse koefitsiendid. Koostatakse tabel, mis sisaldab kõiki valikukriteeriume, nende kaalukuse koefitsiente ja kokkuvõtteid.

Näide: Tarnijate hindamine valiku eesmärgil

Tarnija valiku kriteerium	Kriteeriumi kaalukus	HINNE Tarnija 1		HINNE Tarnija 2		HINNE Tarnija 3		HINNE Tarnija 4	
1 Tarnevõime	0,20	8	1,60	5	1,0	9	1,80	6	1,20
2 Tarnekindlus	0,15	7	1,05	7	1,05	8	1,20	5	0,75
3 Hind	0,15	8	1,20	8	1,20	7	1,05	10	1,50
4 Tarneaeg	0,10	5	0,50	7	0,70	8	0,80	9	0,90
5 Tarnija paindlikkus	0,10	4	0,40	6	0,60	8	0,80	7	0,70
6 Klienditeenindus (tellimise lihtsus)	0,10	10	1,00	6	0,60	9	0,90	6	0,60
7 Infosüsteemide ühilduvus	0,05	4	0,20	10	0,50	6	0,30	2	0,10
8 Makseaeg	0,05	10	0,50	8	0,40	10	0,50	5	0,25
9 Tarnija finants-olukord (likviidsus)	0,05	8	0,40	8	0,40	10	0,05	2	0,10
10 Huvi pikaajalise koostöö suhtes	0,05	6	0,30	7	0,35	8	0,40	8	0,40
KOKKU	1,0	7,15		6,80		8,25		6,50	

Enne kriteeriumide võrdlemist tuleb kindlaks teha, kuidas on neid võimalik mõõta või hinnata. Sellest sõltub, kui palju punkte pakkujad kriteeriumide eest saavad. Järgnevalt koostatakse tabel, kuhu sisestatakse kõikide pakkujate valikukriteeriumite väärtused ja nende summad. Hiljem koostatakse pakkujatest pingerida.

Pakkumistel esitatakse palju informatsiooni, millest osa on kvalitatatiivne ehk sõnaliselt väljendatav, osa aga kvantitatiivne ehk arvuline. Kõige lihtsam on analüüsida ja võrrelda arvudena esitatud informatsiooni ja järjestada nende alusel pakkumisi. Nii on hea võrrelda toote hindu, hinnalanduste määrasid, tarneaegu, makseaegu, tehnilisi näitajaid, kvaliteedinäitajaid jne. Sõnaliselt vormis esitatud pakkumisinformatsiooni analüüsimine ja võrdlemine on keerukam ja aeganõudvam ning eeldab elementaarsete teadmiste olemasolu kvalitatatiivse analüüsi tegemisest. Kui kvantitatiivseid kriteeriume mõõdetakse ja järjestatakse vastavalt mõõtmistulemustele, siis kvalitatatiivsete kriteeriumide puhul võidakse piirduda hinnangu andmisega. Hinnang on teadagi subjektiivne ja selle juures on suur osakaal hinnangu andja teadmistel, kogemustel, eelistustel ja hoiakutel. Sel põhjusel on soovitatav analüüsida ja hinnata pakkumiste kvalitatatiivseid kriteeriume koos töökaaslastega.

Kui pakkumiste kõrval hakkab laekuma järjest rohkem informatsiooni ka võimalike tarnijate ettevõtete ning nende kontakt- ja võtmeisikute kohta, tekib pakkumiste hindajal palju täiendavat informatsiooni võimalike hankijate suuruse, maine, suutlikkuse, töötajate jms kohta. Pärast potentsiaalsete tarnijate esindajatega kohtumist hakkab mängima üha enam rolli isiklik sümpaatia, mis võib hakata mõjutama tarnija valiku protsessi ebasoovitavas suunas.

Tarnija valiku lõppfaasis on ostutöötajal kogunenud tarnijate ja pakkumistega seoses seda võrd palju infot, et ettevõtte tarvis parima võimaliku otsuse vastuvõtmine võib osutuda raskeks. Ühest küljest on soov osta parima kvaliteedi ja hinnatasemega toodet või teenust parimatel tingimustel, teisest küljest on vägagi sobiv suhelda edaspidise koostöö käigus ja teha koostööd meeldivate ja sümpaatsete inimestega.

Kas valikuprotsessis langetatakse valik pakkumise või tarnijaga seotud info põhjal?

Arvestada tuleks mõlemaga, kuid olenevalt sellest, kas tegemist on ühekordse ostuga, perioodiliste ostudega või pidevalt toimuva ostmisega, tuleks arvestada ühel juhul rohkem pakkumisega, teisel juhul enam tarnijaga.

Ühekordsete ja perioodiliste ostude puhul on otsuse langetamine suhteliselt lihtne, sest määrama tähtsusega on toote või teenusega seotud näitajad. Pikaajalise koostöö ja sagedaste töökontaktide korral muutub toote või teenuse teabe kõrval oluliseks arvestamine tarnijaettevõtte suuruse, omanike, maine, jätkusuutlikkuse, likviidsuse, ettevõtte kultuuri, võtmetöötajate professionaalsuse ja suhtlemisoskusega. Toote või teenusega seotud näitajate kõrval muutuvad olulisteks tarnijaga seotud riskide juhtimine, koostöö lihtsus ja mugavus, tarnijaettevõtte maine, juhtkonna suhtumine koostöösse, ettevõtte omanike staatus jne.

Ei tohi mingil juhul unustada, et rahas väljendatud hind on vaid osa ostuga seotud kogukuludest. Pakkumiste läbitöötamine on põhjalik, süvenemist ja aega nõudev tegevus.

Alljärgnevalt mõned kulusid mõjutavad tegurid, mida tuleks arvestada ostu kogukulude arvutamisel:

Hinda mõjutavad tegurid	Hindadega kaasnev viide valuutakurssidele, tooraine hinnale või hinnaindeksitele
Tarnetingimused	Transport, kauba ladustamiskulud, tollimiskulud, kindlustamise kulud jne. Millised on alternatiivid?
Kogusega seotud tingimused	Kuidas muutuks hind, kui muutuksid tarnitavad kogused? Kui palju maksab tarneaja lühendamine? Missugune on paindlikkuse hind?
Tarnekindlus	Kas tarnekindlus on vettpidav? Kui mitte, siis milline on lubatud tarnekindluse „hind“?
Maksetingimused	Kas allahindlus või pikem makseag on võimalik?
Kvaliteediküsimused	Kui suur on kadude risk? Kui ühtlast kvaliteeti on oodata toote kogu elutsükli jooksul?
Reklamatsiooniprotsess	Milline on kvaliteedi kohta esitatava reklamatsiooni esitamise aeg?
Teenused	Kui palju maksavad võimalikud lisateenused, juhul kui need on vajalikud?
Toote kasutamise tugi	Kui suuri kulusid nõuab müüjate/kasutajate väljaõpe ja kui keerukas see on? Missugune on tarnija pakutav tugi? Kas seda pakutakse?
Varuosade saadavus	Milline on varuosade hinnatase ja ladustamise maksumus? Milline on see võrreldes keskmise turuhinnaga?
Garantiitingimused	Mis on garantii hind ja millist lisaväärtust see tootele pakub? Missugune oleks toote hind ilma garantiita?
Arengupotentsiaal	Mida võiks tarnija meie ettevõttele tulevikus pakkuda lisaks sellele, mille vastu praegu huvi tunneme? Kui suur võiks olla tarnija arenguvõime?

Küsimused

1. Miks on vaja ostuprotsessi dokumenteerida?
2. Mille poolest erineb / võib erineda ostutarbe tuvastamine otseste ja kaudsete ostude korral?
3. Loetleda võimalused informatsiooni hankimiseks tarnijate turu kaardistamisel.
4. Millistest kriteeriumidest tuleks lähtuda tarnija eelvaliku tegemisel?
5. Mida peaks silmas pidama päringu koostamisel?
6. Millistele nõuetele peaks vastama korrektne pakkumine?
7. Millistest tegevustest koosneb pakkumiste/tarnijate hindamine?
8. Miks on vaja arvestada pakkumiste hindamisel ostu kogukuludega?
9. Nimetada ostu kogukulu komponendid, millega arvestatakse pakkumiste hindamisel.

15.6. Läbirääkimised ja lepingute sõlmimine

Kui pärast tarnija valikut kavatsetakse astuda pikaajalistesse lepingulistesse suhetesse või on tegemist suuremahuliste ostudega, tuleb alustada tarnija esindajaga(te)ga läbirääkimisi. Läbirääkimised võivad toimuda isiklike kohtumiste, nõupidamiste, videonõupidamiste, elektronposti või telefoni teel ja kesta enne lepinguni jõudmist nädalaid. Läbirääkimiste käigus toimub ostja ja müüja seisukohtade, käsitleste, vajaduste ja eesmärkide väljaselgitamine. Läbirääkimiste eesmärk on kujundada osaliste ühiste huvide taustal erihuvide osas kompromisse, selgitades üheskoos välja mõlema poolt aktsepteeritavad seisukohad ja lepingutingimused.

Ostuläbirääkimisteks valmistumisel tuleks pidada silmas järgmist:

- selgitage välja, kas sel teemal pole juba varem peetud läbirääkimisi, kas on olemas mingeid varasemaid kokkuleppeid
- tehke endale selgeks, millised on need kokkulepped, arusaamad ja väärtushinnangud, millega tuleb läbirääkimistel kokku puutuda
- selgitage välja, kas on olemas mingeid olulisi põhjusi, mis võiksid mõjutada seniste kokkulepete kehtivust või tingimuste muutmist
- proovige mõista tarnija omahinna arvutamise põhimõtteid ning hinda mõjutavaid tegureid. See võimaldab mõista, milline on tegelik hinnapiir, millest allatingimine oleks mõttetu
- püstitage kindlad eesmärgid, mida lähete läbirääkimistel saavutama.

Ostuläbirääkimistel on suunatud ostja ja müüja tähelepanu eelkõige hanketingimuste välja-töötamisele tingimustel, mis on vastuvõetavad mõlemale osalisele. Enamikul ettevõtetel on töötatud välja üldised (tüüpsed) hanketingimused, mida püütakse kasutada tarnijatega sõlmiva-tes lepingutes. Ettevõtte hanketingimused on tavaliselt kogutud ühte tüüpsesse ostulepingusse. Ostuläbirääkimistel tuleks käsitleda ostuhinna kõrval ka muid olulisi tegureid, nagu minimaalne ostukogus, tarneaeg, toote kasutusiga, garantiitingimused ja hooldusteenused.

Üldjuhul peaksid hanketingimused olema järgmised:

Teema	Käsitletavad küsimused
Tingimuste siduvus	Millal astuvad tingimused jõusse? Millised on lepingu katkestamise tingimused?
Lepingu objekt	Mida leping katab, milline on tarnete sisaldus ja ulatus? Lepingu muudatuste tegemise kord ja lepingu lisade arv ning sisu. Kas tarnija kasutab allhankijat?
Tarneaeg	Milline on kokkulepitav tarneaeg? Kuidas menetletakse ebapiisava tarnetäpsusega seotud hälbeid?
Tarneklause	Millist tarneklauslit kasutatakse. Enamasti määratakse see Incoterms 2010 põhjal.
Kvaliteet	Millised on tootele või teenusele kehtivad kvaliteedinõuded? Kes vastutab kvaliteedikontrolli eest? Kuidas toimub kvaliteediprobleemide menetlemine?
Hind	Milline on toote või teenuse hind? Millisel perioodil kokkulepitud hind kehtib? Millistel põhjustel tuleb kõne alla hinna muutmine? Millistes piirides on hinna muutmine võimalik? Millistel tingimustel ja millisel perioodil on hinna muutmine võimalik? Milline võiks olla hind ettemaksu korral?
Makseviis	Kuidas toimub arveldamine? Milline on makseaeg? Kas seda võidakse pikendada?
Garantii ja reklamatsioonid	Milline on garantii katvus ja kestus? Kuidas toimub remondikulude hüvitamine?
Konfidentsiaalsus	Kuidas sõnastatakse konfidentsiaalsuse kohustus?
Lepingu lõpetamise tingimused	Millistel tingimustel võib lõpetada lepingu ühepoolset?
Sanktsioonide rakendamine	Kas rakendatakse leppetrahve? Kui rakendatakse, siis mille eest ja millises ulatuses? Kuidas arvutatakse leppetrahvi määrad?
Erimeelsuste lahendamine	Kuidas käsitletakse ja lahendatakse erimeelsusi?

Ettevõtted kasutavad ostmise valdkonnas erinevaid lepinguid. Lepingu liikideks võivad olla ühekordne ostu-müügileping, aastaleping, raamleping, projektileping ning *partnership* leping. Ostu-müügilepingud sõlmitakse tavaliselt ühekordsete, lühiperioodil toimuvate ja kindlapiiriliste hangete puhul. Kui kaubanduses on koostöö ühekordsete lepingute alusel laialt levinud, siis tootmises ja teenuste osutamisel on neid kõigest 10–20% kõikidest lepingutest. Ühekordse lepingu kestuseks on tavaliselt üks kuni kaks aastat.

Aastaleping käsitleb pika perioodi (aasta) jooksul toimuvaid tarneid. Aastalepingus lepitakse kokku toote või teenuste hinnad, nende võimalike muutumiste põhjused ja piirid, tarneviis ja toodete või teenuste kvaliteediga seonduv. Raamlepingutes sätestatakse peamised koostööprotseduurid ning kõik olulised tingimused ja piirid, mille raames toimub kahe ettevõtte pikaajaline koostöö. Käsitletakse tavaliselt ka tellimise protseduure, allahindluste süsteemi, hindade muutmise tingimusi jms. Raamlepingu sõlmimisel on eesmärk saada kasu suurtest ostumahtudest, vähendada ostukulusid ning tagada toodete või teenuste saadavus.

Projektileping koostatakse kindla projekti raames vajatavate toodete ja osutatavate teenuste kohta. Ehituses on kõige enam kasutatavaks lepinguks projektileping. Koostööleping (*partnership agreement*) on olemuselt inforikas, detailne ja käsitleb kindlasti lepinguosaliste ühise arengu strateegilisi teemasid. Tavaliselt sõlmitakse koostöölepinguid üksikute suurte ja ettevõttele ülioluliste tarnijatega. Koostöö- ja aastalepingud on tootmises ja teenuste osutamise valdkonnas enim kasutatavad lepinguliigid.

Lepingu koostamine on üldjuhul aega ja ressursse nõudev toiming mõlema poole jaoks. See eeldab sagedasi meilivahetusi, telefonikõnesid, koosolekute ja nõupidamiste läbiviimist nii oma ettevõttes kui ka lepinguosaliste juures. Sel põhjusel ei praktiseerita paljudes firmades massilist kirjalike lepingute koostamist ja sõlmimist.

Ühekordsete ja väikesemahuliste ostude tarvis pole otstarbekas koostada lepingut. Piisab sellest, kui mõlemad pooled aktsepteerivad pakkumist. Sel juhul on otstarbekas teha tellimisel viide konkreetsele pakumisele, millega annab ostja teada, et ta eeldab ostmisel pakumises toodud hindade ja muude kirjeldatud tingimuste rakendamist konkreetse ostu ja tarne puhul.

Juhul kui lepinguga seotud informatsiooni on palju, pole mõtet koostada pikka, kõikehõlmavat lepingut. Informatsiooni, mis pole koostöö seisukohalt kõige olulisem ja/või võib erinevatel põhjustel lepingu kehtivuse ajal muutuda, on otstarbekas esitada lepingu lisades. Lepingul võib olla palju lisasid. Peab arvestama, et lepingu lisas sisalduvat infot on üldjuhul lihtsam muuta kui lepingut ennast.

Ekspedeerimisettevõtted nõustavad oma kliente sageli ostulepingutes sisalduvate tarningimuste valikul. Tarningimus määrab ära müüja ja ostja vahelise kulude jaotuse (kuluvastutus), kahjuriskide ülemineku müüjalt ostjale (kaubavastutus) ning tegutsemiskohustuse (tegutsemisvastutus). Tarningimuse valikuga määratakse ära, kumb tehingu pool korraldab veo (veod). Nendel põhjustel on tarningimusega seonduv osa ostu-müügilepingust äärmiselt oluline. Tuntuim ja enim kasutatav tarningimuste valik sisaldub Rahvusvahelise Kaubanduskoja koostatud Incoterms tarneklauslites, mille viimane versioon kannab nimetust Incoterms 2010. On lubatud kasutada ka vanemaid tarningimusi, kui need on ostja ja müüja vahel kokku lepitud ning lepingus ära märgitud.

Logistikateenuste osutamise lepingu koostamisel pakuvad logistikafirmad sageli teisele poolele erialaliitude koostatud erinevaid „üldtingimusi”, millega püütakse saavutada teatud ühepoolsed eelised turvamaks oma tegevust ja vähendamaks riske lepingupartneri arvel. Võidakse teha ettepanek kasutada lepingu lisadena mitmesuguseid ekspedeerimise, ladustamise vms tingimusi. Kuna nimetatud tingimustel puudub seaduse jõud, on sääraste lisatingimuste aktsepteerimine vabatahtlik. Kui teenusepakkuja tahab igal juhul kasutada üldtingimusi lepingu lisadena, on põhjust teha detailselt selgeks lisatingimuste võimalik mõju ja poolte vastutus kahjujuhtumite esinemisel.

Ostuläbirääkimiste algfaasis võidakse sõlmida põhilepingust eraldi konfidentsiaalsusleping kindlustamiseks toote tehniliste parameetrite konfidentsiaalsust või turu kaitset.

Kas koostada lepinguprojekt ise või lasta see teha tarnijal? Enamasti on lepinguosalistel olemas tüüpilepingu põhjad, mida on varasemate lepingute puhul kasutatud. Kui otsustatakse võtta aluseks partneri lepingupõhi, tuleks süveneda hoolikalt kõigisse mõistetes ja käsitlustesse ning nõuda vastaspoolelt vajadusel selgitusi ja täpsustusi.

Lepingupõhja koostajal on tavaliselt selge, mida ühe või teise klausli all mõeldakse ja miks konkreetne klausel lepingusse lisatakse. Lepingu koostamisel tuleb hoolikalt jälgida, et koostatav dokument hõlmaks kõiki olulisi valdkondi, teemasid ja tingimusi. Lepingu sõnastus peab olema lihtne, täpne ja lepinguosalistele arusaadav.

Lepingu koostamisel on kasulik lähtuda alljärgnevast teemade ja märksõnade kontrollnimekirjast:

1. Lepingu nimetus (ostu-müügileping, koostööleping jne).
2. Lepingu osaliste selge määratlemine.
3. Lepingu objekt (toode, teenus vms).
4. Mõistete selgitus (nt tarnekindlus, tarnevõime, teenindustase, kvaliteet, omandiõiguse üleminek).
5. Lepingu kehtivusaeg.
6. Lepingutingimuste täitmise järjestus olulisuse alusel (nt 1 – tarne täpsus, 2 – tarnevõime, 3 – toote või teenuse hind).
7. Informeerimise kohustus (kohustus informeerida teist poolt õigeaegselt tarneprobleemidest, hinnamuutustest jne).
8. Koostöö (tarnija kohustus pürgida efektiivsuse suurendamisele, omahinna alandamisele jne).
9. Kontaktisikute ja nende andmete loetelu (ametikohad, nimed, telefoninumbrid, meiliaadressid jne).
10. Üldised tarnetingimused (tarneaeg, tarnetingimused, garantiid, vääramatute jõud jms).
11. Kauba markeerimine (kaubamärk, ettevõtte nimi, säilitus- ja hoiatustekstid jne).
12. Ostjapoolne kvaliteedijärelevalve (ostja õigus tooteid testida, testimise parameetrid jne).
13. Seadustega ettenähtud tingimused (müüja vastutus kauba seaduslikkuse eest jne).
14. Tarnija tootmisõigused ja vastutus nende rikkumise eest.
15. Hooldusmaterjalide ja varuosade tarnimise kohustus (hinnad, tarnimise tingimused, varuosadega kindlustamise periood jne).
16. Toote ja/või teenuse hind
 - a) ostuhind (allahindlused, sõltuvus ostetavast kogusest, kampaaniahinnad jne)
 - b) makse sooritusviis (ettemakse, makseag jne)
 - c) valuutaklausel (maksevaluuta, selle kursi muutumise arvessevõtmine, andmebaas valuutakursi ümberarvestamiseks jne)
 - d) indeksiklausel või muu hinna muutmisega seotud tingimus (tarbijahinnaindeks, tootjahinnaindeks, veohinnaindeks jne)
 - e) kulude katmine kooskõlas tarneklausliga.
17. Tellimuse tühistamise tingimused.
18. Erimeelsuste käsitlemise kord ja tingimused.
19. Lepingu lisad
 - a) kokkulepitud mõõdikute ja tegevusnäitajate süsteem
 - b) lisades sisalduv ei tohi olla vastuolus põhilepinguga
 - c) lisadena tuuakse eeskirjad, üldtingimused jms, millele lepingus viidatakse
 - d) lisade allkirjastamise nõue.

Pikka aega kehtivate koostöö- ja raamlepingute puhul võib kerkida esile vajadus neid ajakohastada. Vahepeal võivad olla muutunud seadused, eeskirjad, üldtingimused ja äritegevuskeskkond, mis nõuavad kajastamist varem sõlmitud lepingus. Kui teine pool teeb ettepaneku muudatuste sisseviimiseks lepingusse või selle lisadesse, tuleks kontrollida nende põhjendatust ja sisseviimise vajadust. Lepingu muudatused peavad allkirjastama mõlemad pooled. Ettevõtte allkirjaõigusega töötajad on määratud ettevõtte asutamisdokumentides. Lepinguid võivad allkirjastada ka nende volitatud isikud. Kontrollida on vaja allkirjaõigusi ja volitusi.

Küsimused

1. Mis on ostuläbirääkimiste eesmärgiks ostjal, mis müüjal?
2. Mis peaks olema ostuläbirääkimiste sisuks?
3. Mida tuleks teha ostuläbirääkimisteks ettevalmistamise käigus?
4. Milliseid teemasid peaksid käsitlema läbirääkimiste osalised hanketingimuste kokkuleppimisel?

15.7. Tellimine ja tarnete jälgimine

Peab arvestama, et eri ettevõtete volitatud töötajate poolt suusõnalised ja meilikirjavahe- tuse teel tehtud kokkulepped on samuti osalisi siduvad. Niimoodi tegutsedes on riskid mõlema poole jaoks siiski ülemäära suured. Reegel võiks olla, et väikesemahulised, väikese väärtusega, ühekordsed või harva toimuvad ostud tehakse ilma lepinguta. Kui tellimused on suuremahulised ja sagedased, tuleks tegutseda kirjalike lepingute alusel.

Pärast lepingu sõlmimist või ostutingimuste kokkuleppimist alustatakse toodete või tee- nuste tellimist. Tellimuste koostamise, edastamise, tarnete kooskõlastamise ja jälgimisega tege- levad ettevõtetes tavaliselt ostuspetsialistid, ostuassistentid või -sekretärid. Suurtes rahvusvahe- listes ettevõtetes on sageli kasutusel paljudest moodulitest koosnevate ja suurte võimalustega majandustarkvarad, millesse on integreeritud ka juhtimismoodulid, mis on suutelised analüüsima andmebaasides sisalduvaid toodete ja teenustega seotud andmeid. Niisugused tarkvarad annavad ostutöötajale erinevaid soovitusi tellimise esitamise aegade, sageduste, tellitavate partiide suuruse ning kasutusvaru ja reservvaru suuruse kohta toodete müügiajaloo, nõudluse analüüsi tulemuste, transpordi- ja säilituskulude suuruse ning ostuhinna alusel.

Enamik ettevõtteid kodu- ja välismaal kasutab väiksemate võimalustega odavamaid tark- varasid, mis võimaldavad teha küll hulgaliselt päringuid, kuid andmete töötlemine ja otsuste vastuvõtmine tuleb teha ostutöötajal. Raportite andmed konverteeritakse tabelarvutusprogrammi (tavaliselt Excel), andmeid töödeldes, seoseid ja valemuid kasutades leitakse tellimissagedused, tellimispartiide suurused, kasutus- ja reservvarude suurused jne.

Andmed tellimuse koostamiseks võib anda tellimuse koostajale ka müügi- või tootmisosakond.

Tellimuse koostamiseks on ettevõtetel tavaliselt olemas kindel tellimisvorm, kuid kunagi pole liiast (eriti ostutööd alustades) veenduda mõningates põhitõdedes. Eelkõige tuleks vältida tellimuste esitamist telefoni teel – need võivad hiljem põhjustada suurt segadust ja arusaamatusi. Kui see on siiski mingil põhjusel vältimatu, tuleks nimetatud teave kinnitada kirjalikult elektron- posti teel.

Tellimuse koostamiseks on vaja teada palju erinevaid andmeid toodete, nende hinna, varu- de suuruse ja tarnetingimuste kohta. Alljärgnevalt on toodud loetelu olulisest infost, mida peaks ostja teadma ostutellimuse koostamisel ja edastamisel.

Nendeks andmeteks on:

- toote artiklikood
- toote artikli nimetus
- toote tegelik laosaldo
- toote vaba, broneeringuteta laosaldo
- toote pakkeüksus
- tarneaeg
- tellimuspunkt
- standard- või ostuhind
- allahindluse tingimused
- tarnetingimused, tarneklausel

Tellimus peab sisaldama konkreetseid nõudeid toote või teenuse tarnimise kohta. See peaks sisaldama järgmist informatsiooni:

Tarnijaga seotud andmed

- tarnijaettevõtte nimi
- tarnijaettevõtte aadress
- isiku nimi, kellele edastatakse tellimus (kui on teada)
- tarnijat esindava isiku meiliaadress
- tarnijat esindava isiku telefoninumber

Toote ja selle kogusega seotud andmed

- tooteartikli nimetus
- tooteartikli kood

- tellitav kogus
- toote ühik
- hind, mis oli antud pakkumisel (vajadusel)
- tellimuse maksumus (vajadusel)
- pakkeüksuse tüüp
- pakkeüksuste arv
- täiendav tooteinfo (vajadusel)

Tellijaga seotud andmed

- tellijaettevõtte nimi
- tellijaettevõtte firma logo
- tellijaettevõtte aadress
- tellijat esindava isiku meiliaadress
- tellijat esindava isiku telefoninumber

Tellimuse/tarnega seotud andmed

- tellimuse number
- tellimuse kuupäev
- soovitud / kokku lepitud tarneaeg
- saaja aadress, tarnekoht, tarneaadress (võib erineda tellija aadressist)
- viide makse garanteerimisele (kui pole tegemist ettemaksuga)
- tarnetingimus (vajadusel)
- tarneviis, logistikateenuse pakkuja jne (vajadusel)
- transpordijuhised (vajadusel)
- arve saatmise aadress (postiaadress, e-posti aadress)
- lisainformatsioon (vajadusel)

Ostjal ja tarnijal peaks olema ostetavast tootest ühesugune arusaamine ehk ostja ja müüja peaksid tuvastama tooteid ostuprotsessis kindla artiklikoodi põhjal. Tarnija võib kasutada oma andmebaasis toote tähistamiseks üht artiklikoodi (artikli numbrit), ostja aga teatud põhjustel teist. Kui säärane seotus on mõlemale poolele teada, saab vältida paljusid hilisemaid arusaamatusi vigaste tarnete korral. Kui ostja esitab tellimuse kasutades tarnija artiklikoodi, esineb tarne koosseisuga seotud tarnevigu vähem.

Üldjuhul on nõutav, et tarnija saadab kliendile tellimuse saamisel pärast tellimuse täitmise võimaluste selgitamist tellimuskinnituse. Sellega antakse ostjale teada, et tellimus on kohale jõudnud ja see täidetakse soovitud tingimustel. Siinkohal tasub olla tähelepanelik, sest tihtipeale ei sisalda tellimuse kinnitus mitte ainult hinda ja tarneaega ning tarneviisi kinnitust, vaid ka teatud lisatingimusi. Kui pole võimalik kõiki soovitud tingimusi (nt tarneaeg jms) täita, märgitakse sellised hälbed tellimuskinnitusele. Võib tarvis minna, et ostja selle omakorda aktsepteeriks. Kui tellimuse kinnitusele omakorda vastus saata, on hilisema vaidluse korral ostjal mittenõustumist täiendavate tingimustega lihtsam tõestada. Tellimused ja tellimuse kinnitused tuleb hilisemate arusaamatuste vältimiseks arhiveerida.

Kasutada võidakse ka nn üldtellimust (*blanket order*), mis tähendab, et ostja teeb tarnijale ühe tellimuse teatud perioodil toodete/kaupade soetamiseks. Hankija tarnib kaubad mitme tarnena ostja planeeritud tarnegraafiku kohaselt. Selle asemel, et teha eraldi ostutellimus iga tarnepartii kohta, ostetakse kaupu ühe ostutellimusega, millega on sätestatud ka osa kaupade tarnimisel maksetingimused. Üldtellimuse esitamine võimaldab tavaliselt vähendada ostetava tooteühiku hinda ning tellimiskulusid.

Tellimustel sisalduvad andmed on olulised kõigis logistikaprotsessi etappides, mistõttu on nende automaatne siirmine infosüsteemides ühelt dokumendipõhjalt teisele eriti oluline. Ostja koostatud ostutellimusest saab müüja juures müügitellimus, sellest omakorda komplekteerimisleht (laoväljastus), sellest omakorda pakkeleht, pakkelehest veokiri jne.

Kuigi tarne tähtpäev on ostjale teada, võib juhtuda ikkagi, et eelnevat informatsiooni tarne kohta edastamata võib olla tarne kliendi jaoks ootamatu. Eriti keerulisse olukorda võib ostja-ettevõtte sattuda kauba mahalaadimisel ja vastuvõtmisel siis, kui lao tööpäev on ette planeeritud. Tarnest teatamata jätmine võib tähendada veo sooritanud autojuhile ülemäärast seisuaga ja sageli ka probleemi järgmiste saadetiste laadimisel, kuna kokkulepitud ajaks ei jõuta järgmise saaja juurde või tagasikoorma pealelaadimisele.

Niisuguste olukordade vältimiseks peaks tarnija saatma ostjale eelneva informatsiooni saabuva saadetise kohalejõudmise tõenäolise aja ja tarne koosseisu kohta. Pakkelehe saatmine elektrooniliselt võimaldab ostjal valmistada ette lao sissetulek juba enne kauba saabumist, mis kiirendab kauba mahalaadimist ja vastuvõtukontrolli tegemist.

Küsimused

1. Miks tuleks vältida tellimuste esitamist telefoni teel?
2. Miks on vaja saata kauba tellijale tellimuskinnitus?
3. Miks on vajalik, et tarnija teavitaks ostjat tarne tõenäolisest ajast (kaubapartii saabumise ajast)?

15.8. Tarnijad ja tarnijasuhted

Globaliseeruv maailmas on tarnijate turud suured ning kasvavad ja muutuvad pidevalt. Turule ilmuvad üha uued tarnijad ning tooted. Ka pikka aega tegutsenud ja tuntud tarnijad on pidevas muutumises. Muutuvad tehnoloogiad, ettevõtete omandivorm ja suurus. Seetõttu on samaväärse tähtsusega nii uute tarnijate leidmine kui ka olemasolevate tundmine ning nende arengu jälgimine.

Tarnijate arvu järgi turul jaotatakse turud paljude tarnijatega vabaturgudeks, mõne tarnijaga turgudeks ja monopoolse tarnijaga turgudeks. Paljude tarnijatega vabal turul on ostjal hea tegutseda. Pakutavate toodete või teenuste valik on suur ja konkurents mõjutab positiivselt kvaliteedi- ning hinnataset. Paljude tarnijatega turul on ostjal tugev positsioon ostuläbirääkimistel, mis võimaldab tal kehtestada oma tingimusi. Materjali- ja komponenditarnijate puhul on vabaturg suhteliselt harvaesinev nähtus toodete rohkuse ja erinevuse tõttu.

Kui turul on vähe tarnijaid, on kõikidel toodete ja teenuste müüjatel suur turuosa. Ostja positsioon pole nii hea kui vabal turul, sest ta peab arvestama rohkem tarnija pakutavate tingimustega. Ostja võib saavutada sobivad hanketingimused eelkõige kogenud ja oskusliku läbirääkijana.

Monopoolsel turul on ostjal tegutseda kõige raskem. Turul on ainus tarnija, kellel on teatud tehnoloogia või mingi erilise oskuse omamise tõttu võimalik dikteerida müügihindu, tarneaegu, makseaegu, tarnevõimet jne. Kui sellisel tarnijal on mitmeid kliente, samas aga piiratud tootmisvõimsus, on materjalide või valmistoodete hankimine tõeliselt raske. Hinnaläbirääkimised niisuguse tarnijaga võivad osutuda eriti rasketeks. Tarnija positsioon on sedavõrd hea, et tal pole erilist hirmu kliendi kaotamise ees.

Ostmist mõjutavad olulisel määral turu trendid, mis võivad muutuda suhteliselt lühikese aja jooksul. Kui pakkumine ületab turul nõudluse, on tegemist ostja turuga, kui aga nõudlus ületab pakumise, on tegemist müüja turuga. Ettevõtte ostutöötajal on alati parem tegutseda ostja turul. Üks ostuspetsialisti oluline töövaldkond on turutrendide jälgimine ja võimaluse korral ostude ajatamine perioodile, mil müüja turust on saanud ostja turg.

Lisainformatsiooni hankimine oma töövaldkonda puudutavate turgude kohta on muutunud ostja igapäevaseks tegevuseks. Infot on vaja näiteks selleks, et pidada ostuläbirääkimisi olemasolevate tarnijatega. Turul valitsevate hoiakute jälgimine võib anda ostjale õigeaegseid signaale turusituatsiooni muutuste kohta. Kui ostuspetsialist saab aru, et ostja turust on varsti saamas müüja turg, peaks ta kavandama meetmeid oma ettevõtte tegevuse kindlustamiseks. Näiteks looma puhverlao, suurendama reservladu ja leidma täiendavaid tarnijaid (varutarnijaid).

Tänapäeval on potentsiaalsete tarnijate leidmine maailma eri osadest suhteliselt lihtne. Veokorraldajad saavad toodete kohaletoimetamisega maailma eri paikadest hakkama peaaegu probleemideta. Samal ajal võib olla koostöö nende tarnijatega komplitseeritud, kuna kaugel asuvate tarnijate suutlikkuse hindamine on suhteliselt raske. Veebilehel leiduv informatsioon võib olla puudulik ja vahel ka lausa väär.

Suhteid ja koostööd tarnijatega peetakse tarneahela juhtimisel võtmetähtsusega küsimuseks. Kui firmal on palju tarnijaid, võidakse olla olukorras, et ostutöötajail ei jätku piisavalt aega hoidmaks suhteid nende kõigiga. Ostutöötajail on paljude väikeste tarnijate haldamine raske,

sageli ka üle jõu käiv. Strateegiliste ehk suurte ja ettevõttele kõige olulisemate tarnijatega koostöö parendamiseks on vaja tarnijate arvu vähendada ja võtmetarnijaid selekteerida. Üks ostutegevuse missioone on võtmetarnijate leidmine ja nendega koostöö arendamine, mis loob eeldused ühiseks arendustegevuseks ning partneri spetsiifiliste oskuste ja ressursside kasutamiseks. Peab arvestama, et tarneahela liikmed kasutavad üha enam oma tarnijate teadmisi ja oskusi lisaväärtuse loomiseks ja klientide paremaks teenindamiseks.

Tarneahelas võib olla mitmeid tarnijasuhete liike, kuid ükski neist pole universaalne. Ostja-firma juhtkond peaks otsustama, millist liiki tarnijasuhe on kõige sobivam konkreetse äritehingu jaoks. Ostja lepingulisi suhteid tarnijatega võib jaotada kahte gruppi: distantseeritud suhted ja partnerlussuhted. Neid suhteid võib nimetada ka distantseeritud/taktikalisteks ja partnerlus/strateegilisteks suheteks.

Traditsioonilised distantseeritud/taktikalised suhted moodustavad enamiku ettevõtete vahelistest suhetest. Lepingulised suhted ostjate ja tarnijate vahel kalduvad olema lühiajalised ja rajanema eelkõige hinnal. Osaliste suhted on enamasti formaalsed, piirdudes ostja-müüja lihtsa kontaktiga. Personaalseid suhteid hoitakse sedavõrd, kui seda nõuab vajaliku informatsiooni jaotamine, ühised tegevused ning oma tegevuse kohandamine teise lepingupoole huvides. Seetõttu on ka äripartneri vahetamine lepingu tähtaja lõppemisel lihtne.

Suhe sõlmitakse ühekordse või mitme teatud äritehingu teostamiseks. Tüüpiliselt pakub müüja standardseid tooteid või teenuseid paljudele klientidele standardsete hindadega kõigile ühesugustel tingimustel. Detailne leping sätestab tehingu kummagi lepingupoole kohustused ja vastutuse. Kui lõpeb leping, lõpeb ka tarnijasuhe.

Partnerlus-/strateegiline suhe on partnerile kohandatud ärisuhe, mis põhineb vastastikusel usaldusel, avatusel, jaotatud riskidel ja kasul ning võib tuua kaasa konkurentsieelise, mis väljendub suuremas ärilises võimekuses, kui seda partnerfirmad eraldi tegutsedes suudaksid saavutada. Seetõttu nimetatakse partnerlussuhet sageli ka win-win suhteks, mis tähendab, et sellest võidavad ühel või teisel moel mõlemad partnerid.

Teatud vastastikuse usalduse taseme saavutamisel võivad partnerlussuhte (raamlepingu) käigus tehtavad tehingud toimuda ka konkreetset koostöölepingut sõlmimata. Isegi kui partnerite kohustused ja vastutus on lepingus sätestatud, on mõlemad pooled motiveeritud tegema rohkem, kui äripartner ootab. Kui üks partneritest ebaõnnestub, ollakse pigem valmis leidma võimalusi probleemi lahendamiseks kui vahetama partnerit. Partnerlussuhete arendamine väliste osalistega on ressursimahukas nii ajaliselt kui ka juhtkonna kaasatuse seisukohalt. Seetõttu saab firma olla partnerlussuhetes ainult väikese arvu tarnijatega.

Järgnevalt kirjeldatakse tänapäeval ostjate ja tarnijate vaheliste lepinguliste suhete viit enam esinevat liiki.

Taktikaline vastassuhe

Ostja teeb toote või teenuse ostuks valiku paljude turul tegutsevate tarnijate hulgast. Tarnijatega suheldes keskendutakse eelkõige hinnale, koguselistele allahindlustele ja tarnijate vahetamisele kui häid tehinguid tagavale taktikale. Taktikalist vastassuhet iseloomustab piiratud infovahetus. Teabe edastamine toimub peamiselt telefoni ja elektronposti teel. Hindu võrreldakse regulaarselt teiste tarnijate pakutavate hindadega.

Taktikaline distantssuhe

Turul on mitmeid tarnijaid. Hind on tähtis, kuid olulised on ka ostu kogukulud. Pooled vahetavad infot eelkõige tarnija varustamiseks vajaliku informatsiooniga. Tehakse mõned omavahelised külas-käigud.

Taktikaline osalussuhe

Olemasolevate (ostja välja valitud) tarnijate arv on suhteliselt väike. Tarnija valikul on rõhuasetus pigem kogukulul ja klienditeenindusel kui hinnal. Vahetatakse informatsiooni ettevõttesiseste protsesside kohta (prognoosid, tootmisplaanid jms). Töötajate vahel toimuvad regulaarsed kontaktid. Ostja võib tunda huvi ka tarnija tarnijate vastu. On seatud arengusihid ja paika pandud mõned ühised arengueesmärgid.

Strateegiline sidussuhe

Olemasolevaid tarnijaid on üks või kaks. Töenäoliselt on ostja ja müüja vahel sõlmitud pikemaajalisem raamleping. Osaliste vahel toimuvad mitmel tasandil regulaarsed planeeritud kontaktid. Omavahel liidestatud infosüsteemid võimaldavad organisatsioonide tegevuste vastastikust läbipaistvust. Partnerid analüüsivad ühiselt tarneahela protsesse eesmärgiga parendada selle toimimist.

Strateegiline usaldussuhe

Sellist tüüpi suhtes kasutab ostja hankeks ainsat tarneallikat. Põhirõhk on vastastikuse kasu saavutamisel. Informatsioon on kättesaadav mõlemale poolele. Organisatsioonide vahel toimuvad kontaktid juhtkonna tasemel. Toimub ühine investeerimis- ja arendustegevus.

On oluline teada, et esitatud suhete liigid arenevad poolte vahel üldjuhul nende esitamise järjestuses.

15.9. Tarnija suutlikkuse hindamine

Tarnija hindamise (suutlikkuse hindamise) all peetakse silmas potentsiaalse tarnija tarnevõime ja tarnekindluse pidevat jälgimist, registreerimist ning sellele hinnangu andmist kõikide oluliste kriteeriumide alusel.

Ostja välja valitud tarnija peab toimima ostja esitatud nõudmiste kohaselt. Peatähelepanu nihkub esmaselt hindamiselt ja valikult kinnituse saamisele, et tarnija tegutseb kooskõlas tarnelepingu tingimustega – tooted/teenused vastavad spetsifikatsioonidele, tarded saabuvad õigel ajal, ostjat informeeritakse kõikidest olulistest muutustest tarnija tegevuses jms. Erinevalt tarnija kvalifitseerimise kriteeriumidest peaksid tarnija suutlikkuse hindamiseks kasutatavad näitajad olema hõlpsasti tuvastatavad, võimaldades andmete kogumist pidevalt või teatud ajavahemike järel.

Tarnijate hindamise protsess ise annab märkimisväärset kasu, sundides ettevõtte juhtkonda läbi mõtlema ning formuleerima ostuotsuseid mõjutavaid olulisi tegureid ja vaatama kriitiliselt üle kasutatavaid meetodeid ja protseduure. Ettevõtte saab välja arendada universaalse tarnijate hindamise ja valiku vahendi, mida saab kasutada kõikide ostude puhul. Olenevalt ostude ja hangete olulisusest hinnatakse kõiki või osa määratletud hindamiskriteeriumidest.

Kuna enamasti pole kõik tarnijad ettevõttele majandustegevuse seisukohalt ühesuguse tähtsusega, tuleks teatud perioodi (nt aasta) järel tarnijad kategoriseerida ehk liigitada gruppidesse nende tähtsuse järgi. A-rühma kuuluvad võtmetarnijad, kellega on sõlmitud pikaajalised lepingud ja kellelt ostetakse pidevalt suurtes mahtudes. Kui võtmetarnija peaks sattuma raskustesse, vähendades tarneid või isegi neid katkestades ning varutarnija puudub, kes oleks valmis kohe võtmetarnijat asendada, võivad sellest ostjaettevõttele tekkida suured probleemid. B-rühma liigitatakse ettevõtte jaoks olulised tarnijad, kellelt ostetakse regulaarselt väiksemates või perioodiliselt suuremates mahtudes. Kui B-rühma tarnija jaoks on olemas varutarnija, ei teki selle võimalikust äralangemisest tõsist probleemi. C-rühma liigitatakse tarnijad, kellelt ostetakse aeg-ajalt suhteliselt väikseid partiisid.

Tarnijate suutlikkust tuleks hinnata ja liigitada neid olulisuse seisukohalt eri kategooriatesse tuleks üheaegselt. Sageli auditeeritakse tarnijat enne kategoriseerimist. Auditeerimise käigus veendutakse, et tarnijal on olemas lisaks majanduslikele huvide ka vajalikud kvaliteedi- ja kesk-konna juhtimise süsteemid ning võime areneda ning hallata riske. Ostja hindab tarnijat selle alusel, kui hästi viimane suudab täita talle esitatavad nõudmisi ehk kui hästi suudab täita kuue õige tingimusi.

Hindamise põhjalikkus sõltub ostetava toote olulisusest ja koostöökogemustest tarnijaga. Enne tarnijate hindamist tuleb järjestada prioriteedid ja määrata nõudmiste kriteeriumid ehk teha endale selgeks, mida tarnijalt oodatakse.

Tarnijate suutlikkuse hindamise levinud kriteeriumid:

Kriteerium	
Ostupoliitika	Kui hästi vastab tarnija tegevus ostja ostupoliitikale?
Tarnevõime	Kas tarnija suudab täita tarnekindlusele, tarne paindlikkusele, tarne täpsusele ja läbimisaegadele esitatavaid nõudmisi? Millised on need nõudmised?
Kvaliteeditase	Kuidas esitada tarnijale kvaliteeditingimusi ja kuidas neid hiljem mõõta?
Arenguvõime	Kas tarnijal on võimalus ja soov arendada tooteid ning teenuseid vastavalt nõudmistele praegu ja tulevikus?
Kohanemisvõime	Kas tarnijal on soov ja suutlikkus kohaneda arengutega ostja ettevõttes?
Toodetega seotud teenused	Kas tarnijal on olemas vajalikud tugifunktsioonid ja kogemused, mida ostja võib tulevikus vajada?
Ostuhind ja kogukulud	Kas ostuhind ja muud ostuga seotud kulud on omavahel tasakaalus?

Silmas tuleb pidada tuge tarnitava materjali või toote kasutamisel, varuosade saadavust, koolitamist ning tarnija jätkusuutlikkust nende teenuste osutamisel.

Tuleb hinnata ja võrrelda ostuhinda ning ostuga seotud kogukulusid. Sageli ei ole ostuhind ja muud ostuga seotud kulud omavahel tasakaalus. Odav hind võib lõpptulemusena põhjustada suuri kogukulusid. Ostuhind võib olla küll odav, kuid toode ja selle pakendi kvaliteet on vilets, tärned ebakindlad, tagastustega on probleeme jne.

Kui prioriteedid on määratud ja toodete/teenuste kehtivad nõuded kirjeldatud, alustatakse tarnija hindamist. Ka hindamise läbiviijailt nõuab toiming mitmesuguseid teadmisi ja oskusi. Peab arvestama, et tavaliselt võtab hindamine rohkem aega, kui algselt planeeriti.

Tarnija hindamise protsessi võiks käsitleda investeeringuna tulevikku, sest korralikult hinnatud tarnijat on hea kasutada ka siis, kui vahepeal pole koostööd toimunud. Hindamise järel kantakse tarnijad tavaliselt tarnijate registrisse. Nii saab koostada ettevõtte tarnijate baasnimekirja, kus esikohal on eelistatud tarnijad.

Kuna tarnijate hindamine on mahukas ja aeganõudev töö, jõutakse seda vahel teha ainult tarnijate puhul, kellelt hangitakse olulisi või kriitilisi materjale ja komponente. Kui ostumahud on väikesed ja kvaliteedile ei esitata kõrgendatud nõudmisi, piisab ostutegevuse protsessis tarnijate jälgimisest ja selle teabe alusel talle antud hinnangust. Igal tarnijal peaks olema võimalus saada regulaarset tagasisidet oma tegevuse ja selle kvaliteedi kohta. Suhtlemine stiilis “küll me teatame, kui on tekkinud probleemid” ei paku võimalusi tegelikult sisuliseks koostööks tarnijatega.

Kui ostja töötab väikeses ettevõttes, ei ole suurte tarnijate põhjalikuks hindamiseks eriti palju võimalusi, samuti ka aega ja muid ressursse. Sel juhul tuleks püüda hankida vajalikku informatsiooni tarnija kohta avalikest allikatest.

Tarnijate suutlikkuse hindamine

Tavaliselt vastutab tarnija hindamise eest see ostutöötaja, kes nimetatud tarnijalt ostab ja vastutab tarnijasuhete hoidmise eest. Võidakse kasutada ka lähenemist, mille puhul vastutab tarnijate hindamise eest kogu ostuosakond. On tähtis, et tarnija hindamisest võtaksid vajaduse korral osa ka ettevõtte muude funktsionaalsete allüksuste esindajad.

Tarnija suutlikkuse hindamise protsessis tuleb vaadelda ja hinnata järgmisi aspekte:

- ettevõtte majanduslik olukord
- ettevõtte finantsaruanded
- tarnimisvalmidus
- tehnilised võimalused ja/või oskused
- kvaliteedi juhtimise süsteem ja kvaliteediprotsessid
- toodete/teenuste nõutav kvaliteeditase
- tarnija tegutsemise vastavus kliendi organisatsiooni ostupoliitikale
- tarnija eeldatav tarnevõime

- tarnija arenguvõimalused ja -soov
- tarnija kohanemisvõime
- osutatavate logistikatoimingute tase
- ostuhinna- ja kogukulude suhe

Tarnija hindamine peaks põhinema:

- varasematel muude tarnijate analoogilistel tarnetel
- varasematel hindamis- ja mõõtmistulemustel
- vastuvõetud näidistel või testitulemustel
- oma ettevõtte teiste ostutöötajate kogemustel
- sertifitseerimistulemustel

Vahel peab olema tarnija hindamine väga põhjalik, kontrollida tuleb nii tarnijaga seotud dokumentatsiooni kui ka tingimusi tarnijaettevõttes.

Tarnijale laiaulatusliku ja põhjaliku hinnangu andmine võiks toimuda ka alljärgnevalt:

1. Tarnijale saadetakse kiri, milles palutakse võimalust tema hindamiseks. Kirjale lisatakse küsimustik, millele palutakse vastuseid mõistliku aja jooksul.
2. Tarnijat külastatakse. Ostja lepib kokku külastusaja, vajadusel võetakse abiks ekspertidest esindajad. Külastamisel võetakse aluseks varem täidetud küsimustik, mille vastuste kohta võis tekkida täiendavaid küsimusi.

Et tarnijate hindamine oleks võimalikult objektiivne ja põhineks ühesugustel kriteeriumidel, on ettevõtetes tavaliselt välja töötatud baasküsimustik. Seda võib muuta vastavalt vajadusele ja tarnitavate toodete/teenuste iseärasustele. Sagedasti on veaks kas ülearu põhjalik või liialt laialivalguv küsimustik. Ülearu põhjalikku küsimustikku kasutatakse siiski harva, kuna selle koostamine nõuab ostutöötajalt palju aega. Samas ei ole ka mõtet teha formaalset ja lihtsustatud hindamist, võtmata arvesse olukorda valdkonna hanketegevuses. Kogenud ostjale annab juba küsimustiku täitmise viis, vorm ja põhjalikkus tarnijast teatud ettekujutuse.

Küsimused

1. Missugustel põhjustel on vaja hinnata tarnija suutlikkust?
2. Missugustel põhjustel viiakse läbi tarnijate kategoriseerimist?
3. Nimetada tarnija suutlikkuse hindamise enam kasutatavad kriteeriumid.
4. Mida hinnatakse tarnija suutlikkuse hindamise protsessis?

15.10. Ostmise kogukulud

Kuna ostmise kui tegevuse tähtsus pidevalt kasvab, on suurenenud vajadus mõõta ostutoimingute efektiivsust ja ostu kogukulusid. Ainult sel viisil on võimalik teha õigeid otsuseid – säästa ettevõttes seotud kapitali ja aidata teha firmasiseseid otsuseid.

Kogukulude alla kuuluvad kulud, mis on tehtud enne ostmist, ostmise ajal ja pärast ostmist. 1990. aastal võeti kasutusele ostu kogukulude kontseptsiooni mõiste (*Total Cost of Ownership*, TCO), mille järgi arvutatakse välja ja liidetakse kõik toote või teenuse elutsükli jooksul tekkivad kulud. Selle kontseptsiooni alusel võivad ostetud toodete ja teenuste hinnad moodustada vaid osa ostuga seotud kogukuludest. Eriti oluline on ostu kogukulude arvutamine pikaks perioodiks, isegi aastateks. Ostu kogukulude haldamine on üks ostupersonali tähtsamatest tööülesannetest.

Ostu kogukulusid on põhjust arvutada järgmistel juhtudel:

- tegemist on rahalises väärtuses suurte ostudega
- ostukuludele lisandub arvestatava suurusega kaudsete ostude kulud (hooldus- ja ülalpidamiskulud)
- tegemist on teenuste ostudega

Ostu kogukulude hulka kuuluvad ostuhind, ostmise kulud, veo- ja ekspedeerimiskulud, vastuvõtukulud laos, tollimine ja erinevad maksud (impordimaksud, aktsiisimaksud jne), hoiustamine, inventeerimine, varude hoidmise riskikulud, järeltarnete kulud, reklamatsioonide käsitlemise kulud, tagastuskulud, samuti ka administreerimis- ja arenduskulud. Kõige nähtavam kulukomponent on ostuhind, kuid ostutegevus toob endaga kaasa ka ostu- ja tellimiskulud, mis jaotuvad omakorda paljudeks kulukomponentideks.

Ostu kogukulu arvutamine on suhteliselt uus praktika, mille eesmärk on teatud toote või teenuse ostmise tegeliku kulu mõistmine. See on kompleksne lähenemine, mis nõuab, et ostja määrab, milliseid kulusid peetakse kõige olulisemaks toote või teenuse omandamisel, omamisel, kasutamisel ja sellele järgneval toote utiliseerimisel. Ostu kogukulu põhist lähenemist saab kasutada iga tüüpi ostude puhul. Arvesse võetavad kulutegurid võivad olla unikaalsed ostukategooriate või ostutüüpide lõikes.

Tooteühiku ostuhind on kergelt kättesaadav selge informatsioon, mistõttu on seda kasutatud aja jooksul praktiliselt ainsa kriteeriumina tarnijate valikul. Kui ostu kogukulusid arvutatakse esimest korda, võidakse saada kogemus, mille alusel võib muutuda suhtumine ostuhinda kui peamisesse otsustuskriteeriumisse. Ehkki ostuhind jääb alati oluliseks, on see vaid üks osa kõikidest hankimisega seotud kuludest. Lisaks hindadele tuleb arvesse võtta võimalikke hinnaalandusi, teeninduskulusid ja elutsüklikulusid.

Hinnad ja hinnaalandused

Müüjad pakuvad sageli ostjatele hinnaalandusi, mis seonduvad ostetavate kogustega (mida suurem ostukogus, seda madalam ühiku ostuhind) või ostu eest tasumise ajaga (mida lühem makse-aeg, seda madalam ühiku ostuhind). Tarnijate pakutavate hinnaalanduste arvestamine viib ostja automaatselt kaugemale lihtsast hinnapakkumiste ostuhinna võrdlemisest. Suured ostukogused suurendavad materjalide või toodete varu. Pakutavate allahindluste puhul peab ostja arvesse võtma ka varude hoidmisega seotud suuremaid kulusid. Ostu suurus mõjutab samuti ostmisega seonduvaid administratiivkulusid (ostupersonaliga seotud kulusid).

Ostuhinna aspektideks on samuti tarnija võimaldatavad maksetingimused ning võimalikud ettemaksu puhul pakutavad allahindlused. Soodsamate krediitingimuste (pikema makseaja) võimaldamine tarnija poolt võib mõjutada ostuhinda oluliselt.

Teeninduskulud

Tarnijad pakuvad tavaliselt mitmesuguseid standardseid ja spetsiifilisi teenuseid, mille hindu tuleb hankimisel arvestada. Paljud nendest on seotud logistikatoimingutega ning logistika korraldamisega ostjate ja müüjate vahel. Levinuim sellistest teenustest on saadetise kohaletoimetamine ehk jaotusvedu. Kuidas kohaletoimetamist korraldatakse, millal ja kuhu – kõik need aspektid mõjutavad hankimise kogukulusid. Vahel võib olla tarnija pakutav jaotusveo kulu sedavõrd suur, et kogukulude seisukohalt on otstarbekam korraldada ise vedu tarnija laost. Paljude müüjate jaoks on tavapäraseks praktikaks hinnapakkumiste tegemisel kaasata pakutavate toodete müügihindadesse nende kohaletoimetamise kulud kliendile. Alternatiivina saab ostja korraldada kohaletoimetamise tarnijalt ise, kandes kõik sellega kaasnevad kulud. Kui ta suudab seda teha müüjast väiksemate kuludega, vähenevad ostmise kogukulud. Kolmandaks võimaluseks on kohaletoimetamise kulude jaotamine müüja ja ostja vahel vastavalt müügilepingus kokku lepitud tarneklauslile.

Tarnija kohaletoimetamise hinnad/kulud võivad erineda olenevalt ostja eelistustest. Näiteks jaemüüja tellimuse kohaletoimetamine ühe suure saadetisena jaotuskeskusesse esindab ühe taseme teenindust, sama tellimuse tarnimine mitme väiksema saadetisena otse kauplustesse aga teise taseme teenindust. Iga alternatiivne teenindamisviis võib tähendada müüja ja ostja jaoks erinevaid kulusid. Lisaks kohaletoimetamise teenustele võivad tarnijad pakkuda ostjale suurt valikut mitmesuguseid väärtust lisavaid teenuseid.

Tuleb arvestada, et iga lisanduv teenus tähendab üldjuhul täiendavat kulu tarnija jaoks ja kõrgemat hinda ostja jaoks. Mingi hanke kogukulude väljaselgitamisel on võtmeaspektiks iga teenuse puhul lisandunud väärtuse võrdlemine selle teenuse kulu ja hinnaga. Selle tegemiseks tuleb hangitava toote või materjali ostuhind "lahti siduda" uuritavate teenuste hinnast. See tähendab, et iga teenuse hind tuleb tuvastada kogukulude analüüsi käigus eraldi. Traditsiooniliselt toote ostuhinna sisse arvatud tarnija teostatud kohaletoimetamise veotasu määratakse eraldi hinnakomponendina. Mitmed firmad toimetavad kõik hangitud materjalid ja tooted ise kohale, et paremini kontrollida hangetega seotud transpordikulusid.

Väärtust lisavate teenuste puhul jäeti „traditsioonilisel ostmisel” need madalaima võimaliku ostuhinna otsimisel sageli tähelepanuta. Tõhusa hanketegevuse puhul kaaluvad hankejuhid, kas selliseid teenuseid peaks tegema firmasiseselt, laskma teha tarnijatel või seda, kas nende järele üldse vajadust on. „Lahtisidumine” lubab teha ostjal sobivama valiku.

Elutsükli kulud

Nende alla kuuluvad kõik omamise kogukulu muud komponendid, mis jäävad väljapoole materjalide/toodete ostuhinda ja nendega kaasnevate teenuste hindu/kulusid. Osa elutsükli kuludest tekib juba enne hangitud kaupade tegelikku kättesaamist, osa hangitud materjali/toote kasutamise käigus ja osa pärast kasutamist.

Ühe osa elutsükli kuludest moodustavad hanketegevuse enda administreerimise kulud. Hankimise administreerimise kuludeks on näiteks potentsiaalsete tarnijate hindamise, läbirääkimiste, tellimuse ettevalmistamise ja edastamisega seotud kulud. Tehingujärgseteks kuludeks võivad olla toodete kvaliteediprobleemidega seotud kulud, näiteks tarnija lähetatud mitterahuldava kvaliteediga materjalide ja komponentide tõttu defektsete lõpptoodete ja/või nende ümbertöötamise kulu, tarnija kvaliteedigarantiide administreerimise kulu, juba müüdud defektsete lõpptoodete garantiiholduse kulud jms. Ka toote eluea lõppemisel toimuva materjalide ümbertöötamise või taaskasutusega seotud kulud võivad mõjutada ostmise kogukulu.

Kõikide kuluelementide arvestamine hanketegevuse käigus lubab enamikus ettevõtetes leida võimalusi senise ostutegevuse parandamiseks. Paljud võimalused tulenevad peamiselt lähedastest koostöösuhetest tarnijatega.

Iga hanke puhul ei ole ostmise kogukulu põhjaliku analüüsi tegemine põhjendatud. Analüüsi tegemine võib olla keerukas ja aeganõudev. Seetõttu peaks enne selle teostamist olema kindel, et potentsiaalne kasu analüüsist kaalub tõenäoliselt üles selle tegemise kulud.

Kõige suuremat kasu annab ostmise kogukulu analüüsi tegemine järgmistele tingimustele vastavate hangete puhul:

- ettevõtte hankega seotud kulud on suhteliselt suured
- hankimine toimub teatud regulaarsusega: olemas on mõningad eelmiste perioodide andmed ning võimalus koguda jooksvaid kuluandmeid
- ostja arvab, et tooteartikliga on seotud märkimisväärsed kaudsed kulud, mida ei ole seni arvesse võetud
- ostja arvab, et üks või mitu seni arvesse võtmata tehingukulu on eraldivõetuna väga suur
- ostjal on võimalik mõjutada kulusid kas läbirääkimiste, tarnija vahetamise või ettevõttesiseste tegevuste parendamise teel
- tarnijad ja ostjad teevad andmekogumisel koostööd saamaks rohkem informatsiooni hankeartikli kulustruktuurist.

Ostu kogukulu analüüs on eriti tähtis siis, kui kaalutakse üleilmse hankimise alternatiive, kus pakutav ostuhind võib olla küll atraktiivne, kuid sellega kaasnevad kõrged transpordi-, teenindus- ja muud elutsükli kulud võivad igasuguse ostuhinna kulusäästu nullida.

Küsimused

1. Missugustel põhjustel on vaja arvutada ostu kogukulusid?
2. Nimetada ostu kogukulu peamised komponendid.
3. Milliste ostude korral on põhjust arvutada ostude kogukulusid?

15.11. Hankestrateegiad

Hankestrateegia efektiivne rakendamine tarneahela juhtimise kontseptsioonide toetamiseks nõuab ostjate ja müüjate vahel tihedaid koostöösuhteid. Arengud ostutegevuses on toonud kaasa järgmiste hankestrateegiate laialdase kasutamise:

1. hankemahtude/tarnijate konsolideerimine
2. tarnijate integreerimine ettevõtte tegevusse
3. koostöö väärtuse juhtimisel.

Kuna esitamise järjekorras nõuab iga järgnev strateegia eelnevat tihedamat koostööd tarneahela partnerite vahel, ei saa neid käsitleda üksteisest eraldi, vaid hanketegevuse arenguastmetena.

Hankemahtude konsolideerimine

See on esimene samm efektiivse hankestrateegia väljatöötamisel ja tähendab eelkõige tarnijate arvu vähendamist. Ettevõtted hakkasid kõnealust strateegiat omaks võtma alates 1980. aastate algusest. Enne seda loeti parimaks lahenduseks paljude alternatiivsete tarnijate kasutamist, mis võimaldab võtta pidevalt pakkumisi ja neid omavahel võrrelda, kauplemaks välja võimalikult madalaid ostuhindu. Teiseks paljude tarnijate kasutamise eeliseks on ostja vähene sõltuvus tarnijast, mis võimaldas minimeerida viimastega seonduvaid riske.

Hankemahtude konsolideerimine väiksemale arvule tarnijatele võimaldab suurendada ostja tähtsust tarnija jaoks, tugevdades ostja positsiooni läbirääkimistel. Suured tellimused allesjäänud tarnijatele võivad tarnemahtude kasvu tõttu tuua viimaste jaoks kaasa mastaabiefekti. Eelkõige seisneb see võimaluses jaotada oma püsikulusid suuremale tootmismahule, vähendades tarnitava ühiku omahinda ning sellest tulenevalt üldjuhul ka müügihinda. Kui tarnijale garanteeritakse suured hanke-mahud, on ta rohkem huvitatud investeerimisest ressursidesse või protsessidesse klienditeeninduse parendamiseks. Tarnijatel, keda ostja pidevalt teise vastu välja vahetab, selline motiiv puudub.

On selge, et kui tarnijate arvu vähendatakse, suureneb ostja risk. Seetõttu kaasnevad tarnijate arvu vähendamise programmidega peaaegu alati ranged tarnijate hindamise, valiku ja kategoriseerimise programmid. Väärib märkimist, et hankemahtude konsolideerimine ei pruugi ilmtingimata tähendada, et kasutatakse ainult üht ja ainsat tarnijat. Pigem tähendab see, et kasutatakse palju väiksemat arvu tarnijaid kui enamikus ettevõtetes on traditsiooniliselt vajalikuks peetud. Hankemahtude konsolideerimisest tulenev kulusäästu potentsiaal on märkimisväärne. On hinnatud, et kokkuhoid ostuhinnast ja muudest kuluelementidest võib ulatuda 5–15 protsendini hangete väärtusest.

Tarnijate integreerimine ettevõtte tegevusse

Ostjad ja müüjad lõimivad oma tegevusi saavutamaks olulist tegevussoorituste paranemist tarneahelas. Lõimumine toimub ettevõtte tarnijate baasist välja valitud tarneahela partneritega partnerlussuhete või alliansside vormis kulude vähendamiseks.

Sellist lõimimist võib teha mitmel viisil. Ostja võib lubada tarnijale ligipääsu oma müügi-informatsioonile, et ta saaks varakult teada, milliseid tooteid on müüdud ja mida kavatakse tarnijalt tellida. Tarnijal võimaldab see täita tellimusi efektiivsemalt, väiksemate kuludega.

Ostja ja tarnija võivad koos analüüsida tarneahela seotud tegevusi, et leida senisest paremaid ümberkorralduse võimalusi. Näiteks EDI andmevahetuse juurutamine tarneahela lühendamiseks ja andmete käsitsi sisestamise vigade elimineerimiseks on sellise integratsiooni levinud vorm. Edasiarendatud vormiks võib olla selliste tegevuste elimineerimine, mida mõlemad pooled paralleelselt teostavad. Võidakse loobuda ostjapoolsest sissetulnud saadetiste vastuvõtukontrollist, usaldades tarnija poolt tarne lähetamisel tehtud toimingute kvaliteeti.

Tegevuste lõimimise esmased eesmärgid on vähendada raiskamist ja kulusid ning arendada koostöösuhteid, et ostja ja müüja saaksid paremaid tulemusi. Hinnanguliselt võimaldab tegevuste lõimimine tarnijaga saavutada täiendavalt 5–20% kulusäästu lisaks hankemahtude konsolideerimisest tulenevale säästule.

Väärtuse juhtimine

Selleks, et saavutada võimalikult hea tarnijate baas ning kindlustada kuue õige olemasolu, on ettevõtte seisukohalt tähtis ostuosakonna kaasamine tootearendusse võimalikult varakult. Tegevuste lõimimine tarnijatega viib edasi järgmisele hankestrateegia arenguastmele – väärtuse juhtimisele. Väärtuse juhtimine on veelgi intensiivsem tarnijate lõimimise vorm, mis viib kõikehõlmava suhteni osaliste vahel. Väärtuse kavandamine, väärtuse analüüs ja varajane tarnijate kaasamine uue toote väljatöötamisse on mõned väärtuse juhtimise lähenemisviisid. Nii väärtuse kavandamise kui ka väärtuse analüüsi eesmärk on leida kompromiss erinevate lahenduste kulude ja nende lahenduste funktsionaalsuse vahel.

Väärtuse kavandamine on kontseptsioon, mis tegeleb materjali- ja komponendivajaduste hindamisega tootearenduse varases staadiumis tagamaks, et väljatöötatav toode koosneks madalaimate kogukuludega sisenditest. Väärtuse analüüs täidab sama funktsiooni juba tootmises olevate toodete puhul. Näiteks läbirääkimistel hankelepingu sõlmimiseks esitab tarnija vastavalt ostja spetsifikatsioonile pakkumise. Kui hind on liiga kõrge, võib ostja külastada tarnija tehist viimase tegevusprotsesside jälgimiseks. Eesmärk on selgitada välja valdkonnad, kus tarnija kulud ületavad lisanduvat väärtust. Kui osutub vajalikuks, tuleks muuta tellimuse spetsifikatsiooni moel, mis võimaldab tarnijal vähendada kulusid ja seega ka müügihinda ostja jaoks.

Väärtuse analüüs eeldab vastamist järgmistele küsimustele:

1. Kas nimetatud komponendist on võimalik konkreetse toote puhul loobuda?
2. Kui nimetatud komponent ei ole standardne, kas saab selle asemel kasutada standardset komponenti?
3. Kui tegemist on standardse komponendiga, kas see sobitub täielikult tootesse või on tegemist mitteühilduvusega?
4. Kas komponendil on suurem (tugevus-, vastupidavus-, jõudlus- jms) ressurss, kui on vajalik?
5. Kas toote kaalu on võimalik vähendada?
6. Kas varude nomenklatuuris on teisi sama laadi komponente, mida saab nimetatud komponendiga asendada?
7. Kas tootmisspetsifikatsioonis kindlaksmääratud tehniliste parameetrite väärtuse (tolerantside) kõikumise ulatus on lubatavast väiksem?
8. Kas komponendi tootmisel tehakse mittevajalikke töötlemisoperatsioone?
9. Kas lõppviimistlust ei tehta põhjendamatult kõrge kvaliteediga?
10. Kas klient on määranud nõudmised müüdava toote kvaliteedile?
11. Kas komponenti on odavam ise toota või sisse osta? Kui komponenti toodetakse ise, kas oleks seda sisse ostes võimalik kulusid kokku hoida?
12. Kas on mõeldud põhjalikult toodete transpordikuludele, saavutamaks maksimaalselt madalaid transpordi ühikukulusid?
13. Kas tootepakendit on võimalik lihtsustada ja/või muuta odavamaks?
14. Kas tarnijatele on tehtud ettepanekuid kulude vähendamiseks?

Mida kaugemale areneb ettevõttes tootearendusprotsess, seda vähem paindlikum on firma tootekavandisse muudatuste tegemisel. Tootekavandeid saab kohandada ainult varajastes staadiumides. Kui toodete prototüübid on juba välja töötatud, on tootekavandis muudatuste tegemine tavaliselt keerukas ja kulukas. Mida varem kaasatakse tarnija tootearendusprotsessi, seda suurema tõenäosusega võidakse saada kasu tema teadmiste ja võimaluste kasutamisest.

Väärtuse juhtimine laieneb oma organisatsioonist väljapoole ning nõuab tihedat koostööd tarnijate, tarnija tarnijate ja logistikapartneritega. Hanke-, tootearendus-, tootmis-, turundus-, müügi- ja logistikavaldkonna esindajatest ning võtmetarnijate töötajatest koosnevad funktsiooniülesed meeskonnad püüavad leida võimalusi vähendada kogukulusid ja muuta tegevus tulemuslikumaks. Uuringute tulemusel väidetakse, et potentsiaalne kulusääst väärtuse juhtimisest võib olla organisatsioonides väga erinev. See võib olla suurem, kui juba saavutatud kulusääst hankemahtude konsolideerimisest ja tarnijate lõimimisest.

Ostutegevuse analüüs

Tõhusaks tegutsemiseks vajame pidevalt infot oma töö tulemuste kohta. Analüüs on ostuosakonna töös eriti tähtsal kohal. Analüüsitakse minevikusündmusi ja võrreldakse neid oleviku näitajatega, et vältida minevikus tehtud vigu ja kujundada tegevussuunad tulevikuks. Analüüsi tulemusena muutuvad eesmärgid konkreetsemaks ja realistlikumaks. Tarnijate tegevust analüüsidest suudame kujundada ja edastada neile pildi oma ootustest ja vajadustest. Koos töötatakse välja tegevussuunad, mis lõpptulemusena parandavad ostutöö näitajaid ning ühtlasi kogu ettevõtte majandusnäitajaid.

Küsimused

1. Miks kaasatakse tarnijaid järjest enam ettevõtte tootearendusse?
2. Millist eesmärki täidab hankemahtude konsolideerimine?
3. Mida tähendab „väärtuse juhtimine“ ostutegevuses
4. Millisel eesmärgil toimub ostutegevuses väärtuse kavandamine?
5. Mis eesmärgil tehakse ostutegevuse analüüsi