



Euroopa Liit
Euroopa
Regionaalarengu Fond



Eesti tuleviku heaks

**EESTI OSTU- JA TARNEAHELATE JUHTIMISE ÜHING
(PROLOG)**

**TARNEAHELATE JUHTIMISE ALASE
TEADLIKKUSE TASE EESTIS**

UURINGU ARUANNE

**Koostajad:
Ojari Paas
Tarvo Niine**

Tallinn 2009

SISUKORD

Eessõna	3
Uuringu kokkuvõte	4
Tarnehela juhtimise käsitlus Eesti ettevõtetes	5
Tarnehela juhtimise käsitlus Eesti kõrgkoolides	11
Tarnehela juhtimise käsitlus Eesti kohalikes omavalitsustes	17
Lisa 1. Kõrgkoolide spetsialistide intervjuudes kasutatud peamised küsimused	19

Eessõna

Tarneahela juhtimine pole Eestis enam päris uus termin, sisenedes erialainimeste keelekasutusse rohkem kui 10 aastat tagasi. Tänapäeval on majandusolukorrast tulenevalt rõhk pea kõigis sektorites kulude optimeerimisel ning efektiivsusel, mis aga ei ole sageli kinni mitte ettevõtete enda vahetus juhtimisalas vaid tarneahelate väheses koordineerituses. Käesolev uuring soovib tuua selgust, kuidas hetkel käsitletakse tarneahela juhtimise mõistet Eesti ettevõtetes, kõrgkoolides ja kohalikes omavalitsustes. Täpsemad eesmärgid:

- Milline on üldine arusaam tarneahela juhtimisest?
- Kas tarneahela juhtimist teadvustatakse kui üht olulisimat vahendit ettevõtte konkurentsivõime parandamisel?
- Millisele juhtimistasandile (operatiiv-, taktikaline või strateegiline tasand) tarneahela juhtimise probleematika kuulub?
- Kuidas Eesti kõrgkoolides käsitletakse ja õpetatakse tarneahela juhtimist?
- Kuidas käsitlevad tarneahela juhtimist Eesti kohalikud omavalitsused?
- Millist rolli näevad Eesti kohalikud omavalitsused tarneahela juhtimise alasel abistamisel?

Uuring jagunes kolmeks alamuuringuks, millel põhineb ka käesoleva raporti struktuur. Kaks uuringut toimusid küsitlusankeedi vormis, üks intervjuude vormis. Autorid on tänulikud PROLOGile olulise teemapüstituse ning uuringu algatamise eest.

Uuringu kokkuvõte

Mais 2009 läbiviidud uuring näitas, et sihtrühmade seas tarneahelate juhtimise alane arusaam on vägagi mitmetahuline. Ettevõtete hulgas leidub nii juhte, kelle arvates tähistab tarneahela juhtimine eelkõige operatiivse logistika juhtimist kui juhte, kelle lähenemine tarneahela juhtimisele on selgelt seotud strateegilise vaatenurgaga konkurentsivõime parendamisele. Enamus ettevõtteid aga paiknevad kahe kirjeldatud seisukoha vahel.

See erinevus põhjustab olulisi erialaseid kommunikatsiooniprobleeme. Kuna terminoloogia osas valitseb segadus, ei ole võimalik ka lihtsal kujul küsida ettevõttelt, kas tarneahela juhtimist teadvustatakse kui olulist vahendit konkurentsivõime parandamisel – on juhuseid, kus tarneahelad omavad ettevõttele väga olulist tähendust, aga ettevõtte ei nimeta seda tarneahela juhtimiseks. Seega võib väita, et üldine teadlikkus tarneahela juhtimisest kui väljakujunenud teoreetilisest kontseptsioonist on vähene või peetakse seda liialt praktikakaugeks.

Üks põhjuseid siin peitub ka kohalikus kõrghariduses, kus tarneahela juhtimise mõistet käsitletakse pigem väheselt. Enamasti kuulub tarneahela juhtimine logistikakursuse alamteemaks. Logistika termini kasutamise juures on aga probleemiks, et tavatähenduses tähistab „logistik” kahjuks ikkagi ennekõike operatiivtasandi töötajat, kes vastutab ainult transpordi korraldamise eest. Võib väita, et ka veel täna on logistika juhtimise ja tarneahela juhtimise tegelikud väljakutsed ühiskonnas laiemalt teadvustamata. Eesti kõrgkoolid tunnetavad valdavalt vajadust tarneahela juhtimise alase spetsialiseeritud õppeprogrammi järele, mis rahuldaks paremini turu tegelikke vajadusi. Tegemist on ühe võtmeteguriga, mis looks raamistiku erialasele terminoloogiale. Visiooniks oleks konkureerida Euroopa juhtivate ülikoolidega kus samalaadsed õppeprogrammid tulemuslikult töötavad. Põhiliseks takistuseks on senini olnud arvamus, et nõudlus tarneahela juhtimise eriprogrammi järgi on niivõrd väike, et ei õigusta investeeringuid õppejõududesse ja õppetehnoloogiasse. Samas hindavad kõrgkoolide esindajad, et nõudlus turul tarneahela juhtimise spetsialistide järele on kasvamas. Arengud kõrgharidusmaastikul peavad koolitama võimekaid tarneahela juhte, sest läbi tarneahela terviknägemuse on võimalik saavutada seni paljudes ettevõtetes realiseerimata konkurentsieeliseid.

Uuringu läbiviijad on optimistlikud, et üldine teadlikkus tarneahela juhtimisest tulevikus paraneb. Uuringu tulemused peegeldavad aga reaalsust, et hetkeseis on nii ettevõtete kui kohalike omavalitsuste vaatenurga järgi pigem kaootiline.

Uuringu ettevalmistamise käigus valmis ka ulatuslik küsitlusankeet, mis on suunatud oluliselt põhjalikuma informatsiooni hankimisele ettevõtete lähenemisest tarneahela juhtimisele. Küsitlusankeet puudutab ettevõtete strateegilisi prioriteete tarneahela juhtimisel, põhiprobleeme tarneahelates, kasutatavaid praktikaid, teadlikkust erinevate teoreetiliste kontseptsioonide ja mudelite rakendamises ning koostööd ülikoolidega. Uuringu läbiviijad näevad vajadust teema edasiseks süvendatud uurimiseks ning mainitud küsitlusankeet kuulub realiseerimisele klasteriprogrammi tegevuste järgmistes etappides.

Tarneahela juhtimise käsitus Eesti ettevõtetes

Käesolev alamuuring on üheks komponendiks ülduuringu teemas „Tarneahelate juhtimise alase teadlikkuse tase Eestis”. Alamuuringu eesmärgiks on selgitada, kuidas mõistetakse Eesti tippettevõtetes terminit „tarneahela juhtimine”. Et saada otsekontakte ettevõtete juhtidega, telliti uuringu füüsilise läbiviimise spetsialiseeritud teenusepakkujalt. Usaldusväärse tagasiside saamiseks oli oluline, et küsitlus oleks võimalikult lühike ja efektiivne – põhimõttel pigem lühem küsitlus ja rohkem kandepinda. Uuringu üheks kandvaks mõtteks oli ka keskendumine vastajate esmareaktsioonile, vastasel juhul oleks võinud tekkida konflikt selle vahel, kuidas vastaja ise tarneahela juhtimist käsitleb ning selle vahel, kuidas ta võib-olla on kuulnud erialainimesi sellest rääkimas või mida ta on teema kohta ajakirjanduses lugenud või ka koolis õppinud. Sellel põhjusel oli uuringus kasutatavaks meetodikaks telefoniküsitlus.

Küsitlus hõlmas järgmisi küsimusi:

1. Milline väide järgnevatest iseloomustab teie arvates kõige paremini tarneahela juhtimist?

- Tarneahela juhtimine on logistika alamvaldkond
- Tarneahela juhtimine on peamiselt operatiivtasandi funktsioon
- Tarneahela juhtimine koosneb taktikalisest logistika ja finantside juhtimisest
- Tarneahela juhtimine on firma põhiprotsesse ühendav strateegiline distsipliin
- Tarneahela juhtimine on sama mis logistika juhtimine

2. Mis on teie arvates tarneahela juhtimise peamine eesmärk?

3. Nimetage üks teie arvates tüüpiline tarneahela juhtimise alane probleem?

Esimese küsimuse vastusevariandid olid disainitud teadlikult mõnes punktis teatava kattumisega, et läbi infomüra testida paremini põhihüpoteese. Sisuliselt osaliselt kattuvad vastusevariandid on on punktid a ja b, samas on nende puhul sarnasused väitega e. Põhilised vastusevariante eristavad jooned on:

- Käsitluse ulatus – kas tegemist on logistika juurde kuuluva mõistega, osaga sellest, uue nimega vanale asjale või selgelt laiemast käsitlusest
- Juhtimistaseme määratlus – kas tarneahela juhtimine on operatiivse, taktikalise või strateegilise juhtimistasandi objektiks.

Küsitlus hõlmas 50 Eesti juhtivat ettevõtet, kes kuulusid viimasesse Äripäeva avaldatud Eesti TOP100 ettevõtte hulka. Valimisse kuulusid nii tootmisettevõtted, hulgi- ja jaemüüjad kui teenust pakkuvad ettevõtted. Kõigis ettevõtetes küsitleti kas logistika-, ostu- või hankejuhti.

Küsimusele „Milline väide järgnevatest iseloomustab kõige paremini tarneahela juhtimist?“, jagunesid vastused järgmiselt:

- Tarneahela juhtimine on peamiselt operatiivtasandi funktsioon – 4%
- Tarneahela juhtimine on logistika alamvaldkond – 18%
- Tarneahela juhtimine on sama mis logistika juhtimine – 4%

- Tarneahela juhtimine koosneb taktikalisest logistika ja finantside juhtimisest – 58%
- Tarneahela juhtimine on firma põhiprotsesse ühendav distsipliin – 16%

Vastusevariandid on siinkohal järjestatud loogilises järjestuses, alates kõige vähem tarneahela juhtimist tähtsustavast valikust, lõpetades tarneahela juhtimise hetke akadeemilisele käsitlusele vastava tervikpildiga. Küsitluse toimumisel järjestati aga vastusevariandid teadlikult juhuslikus järjestuses, et mitte anda vastajale muljet oodatavast või „õigest” vastusest.

Vastustest selgub, et neljandik Eesti tippettevõtetest peavad tarneahela juhtimist logistika alamvaldkonnaks, puhtalt operatiivtasandi valdkonnaks või siis samastavad logistika juhtimist tarneahela juhtimisega, mis näitab, et nende ettevõtete käsitlus tarneahela juhtimisest erineb oluliselt tänapäevasest domineerivast teoreetilisest kontseptsioonist. Samas ei saa siit teha ühest järeldust, et tarneahelate juhtimine (strateegilises võtmes) pole nende vastajate arvates oluline – pigem on küsimus terminite kasutuses ja arusaamises. Teisisõnu – on täiesti võimalik, et ettevõtted juhivad oma tarneahelaid vägagi tulemuslikult ent nad ei nimeta seda tarneahela juhtimiseks.

Üle poole vastanutest seevastu käsitleb tarneahela juhtimise mõistet laiemalt logistikast, olles kõige rohkem nõus väitega, et tarneahela juhtimine koosneb logistikast ning finantside juhtimisest, mida võib tõlgendada, kui kõrgema juhtimistasandi vaate lisamist (valdavalt operatiivsele) logistikale. Seda vastusevarianti võib tõlgendada nii, et logistiline funktsioon ei ole lihtne operatiivne tegevus, vaid omab selget seost finantsjuhtimisega, mille eesmärgiks on juhtida rahavooge, kogutuluseid ja kogukuluseid ehk ettevõttes loodatav väärtust tervikuna.

Samas tuleb rõhutada, et nimetatud vastusevariandis sisaldus termin „taktikaline”, eesmärgiga eristuda strateegilisest perspektiivist. Üks käsitlusi tarneahela juhtimisest, mis on tänapäeval tunnustatud akadeemilistes ringkondades, kus ka iseeneset termin „tarneahela juhtimine” rohkem kui 25 aastat tagasi sündis, viitab aga vajadusele juhtida kõiki ettevõtte põhiprotsesse – nt hanget, logistikat, tootmist, müüki, kliendisuhteid – omavahelises harmoonias, lähtudes kulude lokaalse optimeerimise vältimise tarvilikkusest ning vajadusest luua tarneahelates tervikuna suuremat väärtust. Väidet, et tarneahela juhtimine tegeleb kõigi firma põhiprotsesside integreerimisega toetab vaid 16% küsitletud ettevõtetest.

Et täpsustada ettevõtete esindajate arusaama tarneahelate juhtimisest, paluti küsitluses vastajatel välja tuua tarneahela juhtimise peamine eesmärk ning kirjeldada tüüpilist tarneahela juhtimise alast probleemi.

Kõik 50 vastajat vastasid küsimusele „Mis on teie arvates tarneahela juhtimise peamine eesmärk?” ühe lausega. Järgnevalt on vastused proovitud grupeerida sarnaste tunnuste järgi ning võimaluse piires pidada samuti kinni loogikast üksikult üldisemale.

10 vastajat rõhutasid ajafaktori olulisust:

- *Et kõik saaks õigeaegselt tehtud*
- *Et kõik kiiresti toimiks*
- *Õigeaegne teenuse pakkumine kliendile*
- *Et kaup saaks õigel ajal õigesse kohta*
- *Et oleksid kaubad õigel ajal kohal ja ei tekiks kaubapuudust riulitel*

- *Õigel ajal, õiges kohas*
- *Õigel ajal, õiges kohas*
- *Et tootmine ja jaotamine toimiks õigel ajal ja õiges kohas*
- *Õige asja õigel ajal õigesse kohta juhtimine*
- *Õigeaegne kauba edastamine*

Sellises sõnastuses vastustest võib ka välja lugeda, et tarneahela juhtimist nähakse kaupade transpordi ja tarnevõime keskselt. Seda mõtet on otseselt väljendanud 4 vastajat:

- *Kauba paindlik liikumine tarnijalt tarbijale*
- *Tagada kauba efektiivne liikumine*
- *Et saada kaubad punktist A punkti B ettevõttele võimalikult kasulikul viisil (kiirus, probleemide vähesus, odavus)*
- *Kaubavoogude juhtimine tootjast kuni tarbijani*

6 vastuse ühisnimetajateks (lisaks seosed ka mõnede eelnevalt väljatoodud vastustega) võib pidada kulusid ja efektiivsust:

- *Kulude vähendamine ja efektiivsus*
- *Kulude optimeerimine*
- *Tagada varude efektiivsus*
- *Varude operatiivne suunamine tarbijani*
- *Efektiivsus*
- *Minimeerida logistilisi kulusi*

Efektiivsuse ühene tõlgendamine on siiski võimatu, kuna efektiivsust võib mõista nii kulu- ja ajaefektiivsusena (= teeme kiiremini või siis sama ressursidega rohkem, hoiame aega ja raha kokku) kui tulemusefektiivsusena (=täitsime kõik püstitatud eesmärgid).

Viies vastuses seati esikohale klientide rahuldamine:

- *Sujuv protsess tarbijani*
- *Kauba müük kliendile nõutekohaselt*
- *Et klient oleks rahul*
- *Rahuldada klientide vajadusi võimalikult sujuvalt*
- *Et klientide tellimused saaks täidetud efektiivselt ja õigeaegselt*

Kui suur osa eelnevalt kirjeldatud vastuseid rõhutas pigem üksikuna kas kliendirahulolu, kiirust, ajalist täpsust või kulusid, siis järgmised vastused (kokku 13) seovad need ära – oluline on erinevate tegurite tasakaal, erinevate asjaoludega arvestamine.

- *Võimalikult vähese aja ja finantsidega saavutada parim tagajärg*
- *Saavutada optimaalne kaupade liikumine tootjalt kuni lõpptarbijani*
- *Optimeerides kulusid toimetada kaup õigeaegselt kohale*
- *Parima aja ja hinnaga parim kvaliteet*
- *Optimaalseimate kuludega saavutada kliendile parim kvaliteet*
- *Kõik õigeaegselt ja õige hinnaga kohale toimetada*
- *Tagada vajalike toodete/teenuste õigeaegne ja õige hinnaga kättesaadavus ettevõttele*
- *Kõige lühema aja ja kõige parema hinnaga kauba tarnimine*
- *Et saada teatud toode teatud kohta kindlal ajal kindlate finantside eest*
- *Õigel ajal, õiges kohas, õige hinnaga*
- *Kauba kohale toimetamine odavalt ja õigeaegselt*

- *Kaupade ja info optimaalne liigutamine*
- *Tagada optimaalsed kauba-ja rahavood-õige kaup, õigel ajal, õige hinnaga, õiges kohas, õigetel tingimustel, õiges koguses*

Eelnenutest toovad üksikud vastused välja ka info- ja rahavoogude juhtimise aspektid – siiski enamasti vastajaid nende otseselt ei viita.

4 vastajat lähenesid tarneahela juhtimise eesmärgile vägagi üldisel tasemel, viidates ettevõtte toimimisele ning probleemide vältimisele. Need vastused olid:

- *Et firma toimiks*
- *Et kõik toimiks ilma probleemideta*
- *Et asjad toimiksid*
- *Tarneahela juhtimine on firma toimimise alus*

2 vastust on teistest erinevad, mis viitab asjaolule, et tarneahela juhtimine on niivõrd lai distsipliin, et erinevaid eesmärgisõnastusi on hulgaliselt:

- *Kvaliteedi tagamine*
- *Taktika ja strateegia, inimestega suhtlemine*

Ülejäänud 6 vastajat põiklesid küsimusest mööda, ei soovinud vastata või lisisid endapoolse täpsustava kommentaari küsimusele:

- *Ei oska öelda*
- *Ei oska öelda, millised on erinevused tarneahela juhtimise ja logistika vahel. Pigem on tarneahel uuenduslik väljend logistika kohta.*
- *Tarneahela juhtimine kõlab populistlikult, praktilist poolt ei ole.*
- *Ei oska öelda*
- *Kõike seda ei saa koheselt ühte lausesse panna*
- *Tarneahela juhtimine ongi firma põhiprotsesse ühendav distsipliin*

Kuigi ülaltoodud vastused sisaldasid kohati keskendumist pigem üksikutele kui üldistele eesmärkidele, siis võib selle põhjuseks ka olla ettevõtete erinev taust. Samuti on ettevõtetel erinev positsioon tarneahelates. Kes suudab ise oma tarneahelat juhtida, kes on aga pigem allhanke teostaja tarneketis. On mõistetav, et mõnes tarneahelas ongi konkurentsieelise tugevdamiseks kõige olulisem kulude minimeerimine, mõnes tellimuste kiire täitmine jne.

Tarneahela tüüpprobleemide klassifitseerimine osutus mõnevõrra lihtsamaks, kuna vastused olid märksa homogeensemad. 10 vastajat (20%) tõid peamise probleemina välja aja, täpsemalt:

- *Tähtaegadest mitte kinni pidamine*
- *Tarnete hilinemine*
- *Tarneajad*
- *Tarneaeg*
- *Kaup ei jõua õigel ajal tellijani*
- *Seisakud tarneahela eri lõikudes*
- *Transport on see, mis tekitab probleeme*
- *Kaupade hilinemine*
- *Ajast mitte kinni pidamine*
- *Saada õige kaup õigesse kohta*

6 vastajat viitasid ühel või teisel viisil varude juhtimise probleemidele:

- *Liiga suured või väikesed kaubavarud*
- *Näiteks ühel hetkel ei jätku toorainet - ei ole piisavalt arvestatud...*
- *Vale prognoosimine*
- *Laojäägid liiga suured....ostetakse sisse rohkem kui vaja*
- *Valed prognoosid*
- *Varude optimeerimine*

Kõige tüüpilisem tarneahela juhtimise alane probleem ligi 30% vastajate arvates on seotud info liikumisega – 14 vastajat väljendasid tüüpiprobleemi nii:

- *Arusaamatused suhtlemisel*
- *Info liikumine seoses kauba saatmisega*
- *Infosulg*
- *Halb info liikuvus*
- *Kommunikatsioon...*
- *Infopuudus*
- *Tarneahela esimene lüli ja lõpptarbija on teineteisest liiga kaugel, millest tekivad kommunikatsiooniprobleemid*
- *Info mitteoperatiivne liikumine*
- *Infovahetus*
- *Ebapiisav info*
- *Vale eelinfo*
- *Kommunikatsiooni raskused.....hiline mised jne*
- *Teadmiste puudus ja alati ei ole võimalik kõike hallata*
- *Sageli suusõnalised kokkulepped ei jõua sama sõnastusega edasi...*

5 vastajal seostus esimese mõttena tarneahela juhtimise alase tüüpilisest probleemist usaldusväärusega ja inimliku faktoriga seotud risk:

- *Lubadustest mitte kinni pidamine*
- *Kui mõni nõrk lüli ahelas ei suuda kokkulepetest kinni pidada*
- *Inimlikud eksitused*
- *Hoolimatus*
- *Ebakindlad partnerid*

6 vastajat rõhutasid üldise juhtimisega seotud probleeme, mida võib pidada kõige üldisemaks lähenemiseks tarneahela juhtimise probleemidele

- *Ei nähta suurt tervikut*
- *Juhtimine ei tohiks olla laialivalgud, protsessid peavad olema kindlaks määratud*
- *Vähene mõtlemine*
- *Tarneahelaga mittepidev tegelemine*
- *Töö koostööstamine erinevate üksuste vahel*
- *Ladusa töö organiseerimine*

Ülejäänud 9 vastajat tõid välja üksikuid operatiivtasandi probleeme või ei soovinud küsimusele vastata:

- *Ilmastikuprobleem - teatud ilmaga pole võimalik toorainet kätte saada*
- *Logistikakulud*
- *Võlgnevused*

- *Kohalik tarneahela automatiseerimissüsteem ei tööta veel 100%*
- *Kauba hind*
- *Ei oska öelda (2 vastust)*
- *Väga suur pakkumine.....raske valik*
- *Küsimuse püstitus on kaugel praktilisest elust!*

Kokkuvõtvalt, vaid osa vastanutest tõid välja strateegilise juhtimistasemega seotud probleeme, sama suures osas võib eristada vastuseid, kus probleemina nähakse mõnda operatiivse tasandi küsimust. Oluline järeldus siit on, et erinevad inimesed ka tippettevõtetest mõistavad tarneahela juhtimist piisavalt erinevalt, et see võib tekitada arusaamatusi termini kasutamisel. Vaadates küsimustele antud vastuseid omavahelises seoses, saab veelgi kinnitust asjaolu, et ühel pool on vaade tarneahela juhtimisele kui logistikale (probleemid seotud transpordiga, tarnete kohalejõudmisega), teisel pool käsitus, mis vaatab rohkem seoseid teiste äriprotsessidega ning probleemidena nimetab üldisi juhtimisprobleeme, koordineerimatust ning info liikumise häireid.

Tarneahela juhtimise käsitlus Eesti kõrgkoolides

Eesti kõrgkoolide puudutava alamuuringu eesmärgiks oli tarneahelate juhtimise alase teadlikkuse taseme väljaselgitamine Eesti logistikat ja tarneahela juhtimist õpetavate kõrgkoolide seas. Uuringu sihtrühmaks olid seega Eesti kõrgkoolide õppejõud, kes õpetavad vastavasisuliselt kursusi. Uuringusse kaasati logistika õpetamine mitmel põhjusel:

- tarneahela juhtimine on logistika paljuski seotud, ilmselt rohkem kui ühegi teise äritegevuse traditsioonilise funktsiooniga
- tarneahela juhtimine kui kontseptsioon kujunes välja logistikast kui distsipliinist, samuti kasutatakse mõnikord termineid sünonüümidega ka tänapäeval
- kuigi on võimalik ka käsitleda termineid logistika ja tarneahela juhtimine oluliselt erinevatena, on ikkagi loogiline, et logistikat õpetavad inimesed oskavad anda hinnangut tarneahela juhtimisele, kuna tegemist on erialaterminiga.

Sellest lähtuvalt sai piiritleda uuringu sihtrühma viie kõrgkooliga:

- Tallinna Tehnikaülikool
- Tartu Ülikool
- Eesti Mereakadeemia
- Tallinna Tehnikakõrgkool
- Mainori Majanduskool

Baasinfo kõrgkoolides õpetatava kohta on avalik info: õppekavad, õppekavade tutvustused sisseastujatele, aineprogrammid, mõnel puhul ka täpsemad ainekirjeldused ning ainete õpiväljundid ja eesmärgid. Ülejäänud osa infovajadusest kattis sihtrühma esindajate intervjuu.

Tallinna Tehnikaülikool õpetab logistikat nii bakalaureuse- kui magistriõppes alates aastast 2000. Tegemist on ainsa akadeemilise logistika õppekavaga Eestis ning ainsa logistikale pühendatud magistriprogrammiga. Vastavalt bakalaureuseõppe õppekavale õpetab TTÜ paljusid logistikaga seonduvaid erialaaineid, nendest tarneahela juhtimine kuulub aga tuumkursuse „logistika” teemade ringi. Samuti käsitletakse tarneahela juhtimist ärilogistika kursuses, mis kuulub äriandust õppivate bakalaureusetudengite kohustuslike ainete hulka. Lisaks kuuluvad ka TTÜ Tallinna Kolledžis (rakenduslik äriõpe) õpetatavate kursuste hulka ärilogistika ning väärtusahela juhtimine.

TTÜ logistika magistriõpe hõlmab kursust „globaalse tarneahela juhtimine”, mis kuulub ka majandusmagistrantide (eriala „juhtimine ja turundus”) õppekavasse. Nimetatud kursus käsitleb erinevaid tarneahelate juhtimisega seonduvaid kontseptsioone, praktilisi näiteid, probleeme ja väljakutseid. Ülikooli sisseastumisinfo veebilehel on kursus nimetatud ära ühe logistika õppekava tuumkursusena. Rohkem aga promomaterjalid tarneahela juhtimist (või sellega seonduvate kompetentside arendamist) ei käsitle.

Tartu Ülikoolis logistikat ega tarneahela juhtimist eraldi õppekavana ei ole. Siiski kuulub sarnaselt TTÜ’le majanduse magistrantide õppekavasse „tarneahela juhtimine” kursus.

Eesti Mereakadeemias on rakenduskõrghariduse õppekava sadamamajandus ja meretranspordijuhtimine, mis hõlmab kursuseid „baaslogistika” ning „transpordi- ja

laologistika". Lisaks on Eesti Mereakadeemias ka magistriprogramm merendus, spetsialiseerumisega meretranspordi juhtimisele, kuhu kuulub „ärilogistika” kursus.

Tallinna Tehnikakõrgkoolis saab rakenduslikku kõrgharidust omandada „transpordi ja logistika” erialal, kus tarneahela juhtimist käsitletakse eelkõige ainekursuste „ettevõtteleogistika” ja „rahvusvaheline logistika” raames.

Mainori kõrgkool õpetab äridust spetsialiseerumisega logistikale. Tarneahela juhtimisega kokku puutuvateks kursusteks on „logistika taktikaline ja strateegiline juhtimine” ja „logistika juhtimine ettevõttes”.

Tarneahela juhtimist kui eraldiseisvat kompetentsivaldkonda ei too olulise müügiargumendina välja oma veebilehel ükski Eesti kõrgkoolidest. Lähtudes õppekavade ja ainekursuste eesmärkidest rõhutatakse kas üldisi ärijuhtimist või logistika juhtimist.

Teostatud intervjuud hõlmasid 11 Eesti kõrgkoolide tarneahela juhtimise ja logistika õppejõudu, kattes ära kõik eelnevalt mainitud kõrgkoolid. Algselt määratleti intervjuu täpsemad eesmärgid, kaardistati uuritav info ning loodi intervjuu plaan, mis on toodud käesoleva raporti lõpus lisana. Intervjuu fookus oli järgmistel aspektidel:

- 1) kuidas tajuvad ja käsitlevad tarneahela juhtimist vastavad õppejõud?
- 2) mil määral, mis mahus ja mis õpetatakse kõrgkoolis tarneahela juhtimist?
- 3) millisena tajutakse olukorda turul: tarneahela juhtimise spetsialistide nõudlust ja pakkumist, millised on trendid?

Uuringu osalejatele saadeti palve e-kirjaga, kus selgitati lühidalt uuringu eesmäärke ja viisi ning paluti võimalust intervjuu teostamiseks kokku saada. Mõnel juhul nõudis olukord ajanappusest ja distantsidest tulenevalt kaugsuhtluse vormi Skype teel. Intervjuud toimusid perioodil 12.-20. mai 2009. Järgnevalt on toodud kokkuvõtted olulisemate küsimuste kaupa. Intervjuu hõlmas ka küsimusi temaatika paremaks avamiseks ning üldiseks taustaks, mida järgnevalt eraldi välja toodud ei ole.

- Milline on teie käsitluses seos terminite ”logistika juhtimine” ja ”tarneahela juhtimine” vahel?

Kuigi intervjuu hõlmas mitmeid küsimusi ja rõhuasetusi tarneahela juhtimise käsitluse välja selgitamiseks, on selle küsimuse juures arusaamades esinevate arusaamade väljajoonistumine kõige selgem. Seisukohti saab vaadelda läbi järgmise loogika:

- Logistika > tarneahela juhtimine
- Logistika = tarneahela juhtimine
- Tarneahela juhtimine > logistika

Esimene käsitlus põhineb peamiselt argumendil, et logistika põhimõtteid ja printsiipe kasutatakse ka mujal kui ainult tarneahelate juhtimise valdkonnas (nt militaarlogistika, reisijateveo logistika, turismi logistika, teenindamise logistika, massiürituste logistika jne). Tarneahelad on üks logistika kõige suuremaid rakendusvaldkondi (kui mitte kõige suurem). Teemaatika õpetamise seisukohalt võib aga logistikat ja tarneahela juhtimist ligilähedaselt võrdsustada: logistika juhtimine peab sellisel juhul oma loomusest tulenevalt käsitlema tarneahela juhtimise teemasid. Seega selles vaates võib logistika juhtimise õpetamist tarneahela juhtimise õpetamisega samastada – ehk tõmmata paralleeli teise punktiga. Et vähendada kahe käsitluse vastuolu, võrdsustatakse siin ärilogistika ja tarneahela juhtimise

mõisted. Sellise käsitluse järgi on valdkond, mida varasemalt teati logistikana, laienuud, saanud äritegevuse funktsioonina olulisemaks, hõlmanud enda alla uusi probleeme ja eristamaks seda vanast käsitlusest (mis omab selle käsitluse järgi rohkem operatiivtasandi maiku ja tähendab kindlat selgepiirilist funktsiooni). Siin saab eristada kahte eksisteerivat ideed segaduse vähendamiseks. Esiteks pakutakse välja pigem rõhuda terminile tarneahela juhtimine, kuna vaatamata logistika laiemale käsitlusele tajutakse seda ühiskonnas ikkagi enamasti kui transpordi vahetut korraldamist, mis tekitab liigseid arusaamatusi. Teise ideena pole õige logistika juhtimist ja tarneahelate juhtimist vastandada, ega käsitleda üht terminit teise suhtes prioriteetsemana, kuna need on ühe suure ühisosa ulatuses kattuvad ning tuleks teha selgitustööd, et logistikat nähtaks laiemalt, läbi tarneahelate.

Teine lähenemine toodud mõistetele on eelnevast mitmeti erinev. Tarneahela juhtimist käsitletakse logistika juhtimisest oluliselt laiemana peamiselt kahel põhjusel. Esiteks, sarnaselt eelnevalt kirjeldatule, nähakse logistika ulatust kitsalt ühe osana tarneahelast – logistika kui ärifunktsioon mis haldab lüli ettevõtte vahetust tarnijast vahetu kliendini. Tarneahela juhtimine viitab sellisel juhul vajadusele analüüsida mõjutegureid üle kogu tarneahela. Teine eristav asjaolu on hõlmatavas teemade ringis. Selles mõttemuudelis: kuigi tarneahela juhtimine seisneb paljuski logistiliste tegevuste juhtimises, kuulub tarneahela juhtimise alla palju vahetumal kujul vajadus erinevaid funktsioone ja äriprotsesse omavahel koordineerida. Siit koorub muuhulgas ka seisukoht, et tarneahela juhtimise kompetentsi läheb vaja mistahes keskastme juhi positsioonil ning kindlasti ettevõtte tippjuhil – mitte ainult logistikajuhil. Tarneahela juhtimine pole sellisel juhul mitte niivõrd vahetute tegevuste juhtimine kui võrd üldisem koostöösuhete juhtimine. Kuigi koostöösuhete objektid on paljuski logistilise iseloomuga (transport, varude juhtimine, infovahetus), siis tarneahela juhtimise all nähakse ka igasugust muud ettevõtetevahelist koostööd konkurentsieelise parandamiseks. Ka hõlmab tarneahela juhtimine kui tervikkäsitlus nõudluse prognoosi, tootmist, ostu, jaotust, turundust, kvaliteedi juhtimist, finantsjuhtimist jne. Sellise käsitluse kohaselt on tarneahela juhtimine ettevõtete ja toodete konkurentsieelise juhtimine, rõhutades vajadust suurendada iga tarneahela ettevõtte, ettevõtte struktuuriüksuse ja iga üksiku töötaja juures tervikpildi nägemise võimet, et vähendada koordineerimatusest tulenevaid probleeme igal tasandil. Spetsialistid, kes selgitasid tarneahela juhtimist toodud võtmes väljendasid ka muret, et tarneahela juhtimine on nii laiaulatuslik, et seda on raske ühegi raamistikuga piiritleda ja fokuseerumine on keeruline (nt ka tarneahela juhtimise õpetamisel kindla struktuuri loomisel).

Eelnevalt kirjeldatud seisukohtade puhul oleks üks loogiline järeldus järgmine: kui logistika mõiste on vastuoluline ja eksisteerib uuem, üldisem ja ilmselt muuhulgas ka parema müügi-potentsiaaliga kontseptsioon „tarneahela juhtimine”, siis miks üldse logistikast räägitakse. Sellel on mitmeid põhjuseid. Kõrghariduse esimesel astmel on logistika õpetamine väga loogiline: logistika hõlmab vahetuid praktilisi oskusi, mis on vajalikud tööjõuturule sisenemiseks. Kui on midagi, milles eriala spetsialistid Eesti kõrgkoolides on ühel meelel, siis tarneahela juhtimist tuleb küll tutvustada logistiku väljaõppe juures (loomaks baasi edasiseks arenguks), aga õppekava nimetamine tarneahela juhtimiseks kõrghariduse esimese astme juures kaotaks ära õppekavade fookuse ja muudaks olukorra senisest veel keerulisemaks. Küsimuse kogu raskus õppekavade suhtes puudutab magistriõpet. Hetkel on olemas Eesti turul üldise ärijuhtimise magistriprogrammid ning logistika magistriprogramm. Üks uuringu põhiküsimusi oli seega, kas esineb vajadus eraldi tarneahela juhtimise magistriõppe järele, või on see vajadus juba olemasolevate programmidega rahuldatud ja kaetud. Sellest edaspidiselt.

Tarneahela juhtimise termini puhul tekitavad segadust veel mõned momendid. Nimelt ilmnes intervjuude käigus ka seisukoht, et tarneahela juhtimine on olemuslikult vastuoluline termin – iga ettevõtte saab juhtida seda, mis jääb tema tarnija ja tema kliendi vahele, ülejäänud tarneahela suhtes saab ainult mõjutada ja tegeleda parema integreerumisega tarneahelas, aga mitte vahetult juhtida. Teatud määral toob see kaasa skeptitsismi tarneahela juhtimise suhtes ning kohati käsitletakse terminit kui järjekordset moevoolu ärijuhtimises, mis varsti möödub.

Veel on probleemi seotud termin „väärtusahel”. Suhe „väärtusahela juhtimise” ja „tarneahela juhtimise” vahel on sarnane kui eelnevalt käsitletud suhe „tarneahela juhtimise” ja „logistika” vahel. Ühelt poolt nähakse evolutsiooni käsitlustes: logistika -> tarneahela juhtimine -> väärtusahela juhtimine. Teiselt poolt kohtab „väärtusahel” jällegi sarnast skeptitsismi – „jälle uus silt sama paki peal”.

Intervjuude põhjal saab teha järelduse, et teooriasse puutuva terminoloogia ühtses kasutuses on käia veel pikk tee. Ühtne käsitlus, ühtne paradigma on välja kujunemata. Erinevad nii teoreetilised arusaamad kui teoreetikute ja praktikute arusaamad. Kuniks üks lähenemine ei saavuta domineerivat rolli, jätkub ilmselt ka segadus ja vaidlus mõistete tähenduse üle.

- Selgitage lühidalt oma arusaama sellest, mis on tarneahelate juhtimises suurimad väljakutsed ja tüüpilisimad möödalaskmised?

Selles osas on Eesti kõrgkoolide spetsialistid valdavalt ”samal leheküljel”: tüüpprobleemid on juhtimisvead, halb kommunikatsioon osakondade ja ettevõtete vahel, vähene koostöövõime, keskendumine lühiajalistele eesmärkidele, lokaalse mõjuga otsused, mis töötavad vastu üldeesmärkidele, nõudluse prognoosimise ja töö planeerimise probleemid jms. Peamiseks probleemiks peetakse erinevate tarneahela juhtimise protsesside (ost, logistika, tootmine, müük) omavahelist vähest kooskõlastatust. On ka selge tunnetus, et sellised probleemid on ettevõtetes olulised ning probleemide lahendamiseks tuleb alustada probleemide algpõhjustele suunatud mõtteviisi kujundamisest.

- Milline juhtimistasand ettevõttes peaks tegelema tarneahela juhtimisega?

Tarneahela juhtimist peavad eelkõige mõistma logistikavaldkonna juht ning ettevõtte tippjuht. Osa intervjuueeritavatest rõhutasid vajadust, et kõik keskastmejuhid omaksid ülevaadet tarneahelast ning oskaksid selles võtmes mõelda. Samas mõne vastanu arvates on seda hetkel liiga palju nõuda. Teine probleemide ring on seotud ettevõtete juhtimisstruktuuriga ja alluvussuhetega – kuidas siduda omavahel ost, sisenev logistika, varude juhtimine ja jaotuslogistika. Mõnedes ettevõtetes on olemas tarneahela juht, kes aga keskendub peamiselt ostmisele ja varude juhtimisele ning jaotuslogistika poolega praktiliselt ei tegele – sageli üks inimene kogu ettevõtet läbivat tarneahela osa juhtida ei suuda. Taoline olukord, kus tarneahela juhile kui logistika tippjuhile allub omakorda logistikajuht, kes tegeleb ainult jaotuse poolega, on aga problemaatiline ja ei vii enamasti heade tulemusteni. Intervjuueeritavad nõustusid valdavalt seisukohaga, et ettevõttes peaks olema üks logistika/tarneahela juht, kes haldab nii ostu kui jaotuslogistikat. Samas on üks probleeme suutmatus jääda kõrgemale juhtimistasandile ning sekkumine operatiivsetesse küsimustesse, mis aga võtab aega ning terviku nägemiseks ja juhtimiseks jääb aega väheseks.

- Milliseid oskusi tudengid teie kursusel arendavad?

Siinkohal on oluline vahet teha logistikakursustel, mis muuhulgas puudutavad tarneahelate juhtimise momenti ning spetsiaalsetel tarneahelate juhtimise kursustel. Esimesel juhul on tegemist sissejuhatusel tarneahelatesse ning kursused ei eelda, et tudengid oleks pärast seda valmis tarneahelaid juhtima. Magistritasandil tegelevad kursused eelkõige mõtlemisvõime ja probleemide analüüsi- ja arendamisega – pigem niivõrd üldisel tasandil, et läbi õpitu saaks paremini mõtestada mistahes ettevõtte töökeskkonda. Mõlemad asjakohased kursused Eesti kõrgharidusmaastikul on aga mahult pigem väikesed, mistõttu käsitlus jääb piiritletuks üksikute näidetega ning üksikute meetodite ja kontseptsioonide tutvustamisega.

- Mis on teie kursuse õpetamise juures kõige suuremad probleemid?

Intervjueeritavad tõid välja mitut liiki probleeme. Esiteks tudengite motivatsioon – nii diplomi-, bakalaureuse- kui magistriõppes on tudengeid, kes on märksa rohkem huvitatud hinde saamisest kui aine sisust. Tegemist on üldise, mitte valdkonnaspetsiifilise probleemiga.

Teiseks probleemiks on kursustel osalejate ebahühtlane tase. Enamus vastajaid rõhutas, et on keeruline hoida üleval tundides kõigi tudengite huvi, kuna paljud teemad on mõnele lihtsalt mõistetavad, teistele mitte ja keeruline on leida käsitluse sobivat tasakaalu. Samuti mängib rolli tudengite töökogemus. Vastused läksid aga lahku selles osas, kas töökogemus on pigem hea või pigem halb tarneahelate juhtimise teemade omandamiseks. Ühelt poolt on kogemus hea, kui õppija suudab näha teemade seotust oma töökeskkonnaga, mõistab probleeme ning suudab seetõttu paremini teemasse süveneda ja laiemalt analüüsida. Samas aga väljendati intervjuudes ka seisukohta, et töökogemus mõjub sageli ka negitiivselt – kui läbi töö on juba kinnistunud ühe tööülesande kitsas vaatenurk või üks kindel vaade ettevõtte põhiprotsesside mehaanikast, ei suudeta teemasid laiemalt käsitleda ning süveneb arvamus ”teooria räägib üht, praktikas on vaja hoopis midagi muud”.

On reaalsus, et ka magistriõppes on tudengeid, kellel töökogemus puudub. Seetõttu on ka keeruline püstitada võrdseid ülesandeid kõigile (nt stiilis ”proovige seda kontseptsiooni rakendamist mõttes läbi mängida oma töökohal”). Teisalt on tudengeid, kes töötavad täisajaga, jõuavad kooli harva ning ei suuda olla seetõttu efektiivsed õppetegevuses.

Ühe õpetamise kitsaskohana selgus intervjuudes ka vajadus leida piisavalt kaasahaaravaid ja elulisi näiteid ettevõtetest. Samas rõhutati, et õpe peab olema praktilise sisendi ja praktilise väljundiga. Üheks probleemiks on ka ettevõtetest külalisesinejate leidmine, mis lähtudes tarneahelate juhtimise olemusest on väga vajalik, et kogeda vahetut seost teooria ja praktika vahel. Intervjueeritavad rõhutasid, et tudengite paremaks kaasamiseks ja motiveerimiseks tuleb rakendada võimalikult mitmekülgseid õppemeetodeid ja –vahendeid.

- Milline on hetkel Eestis turuolukord (nõudluse ja pakkumise vahekord) tarneahelate juhtimise spetsialistide suhtes?; Kas Eesti kõrgkoolides pööratakse teie arvates piisavat tähelepanu tarneahelate juhtimisele?

Selles osas olid intervjueeritud spetsialistid valdavalt ühel meelel, et nõudlus tarneahelate juhtimise spetsialistide järgi on Eestis olemas ning ületab pakkumist. Majanduskriisi mõju nähakse lühiajalisena ning see ei avalda pikema perioodi nõudlusele olulist mõju. Pakkumine turul koosneb hetkel üldise ärijuhtimise ja logistika taustaga inimestest, kus olulisel kohal on ka täiendkoolitus ja magistriõpe välismaal. Mõningate arvamusel kohaselt on see erinevus

pigem väike ning Eesti turul oleks tarneahela juhtimise spetsiaalprogrammi sisseviimine raskendatud väikese tudengite arvu ja suuremate kuludega võrreldes keskmise õppekava kuludega. Samas esines ka otsust kriitikat, mille järgi on tugev puudujääk spetsialistide osas, kes oleksid ühtlaselt tugevad kõigis tarneahela juhtimise valdkondades ning mitme põhjuse koosmõjuna ei kannata kodumaine erialaste koolitusvõimaluste tase välja võrdlust välismaiste konkurentidega.

Intervjueeritute seast jäi kõlama arvamus, et vähemalt üks tarneahela juhtimise fookusega magistriprogramm Eestis oleks nii vajalik kui ka teostatav, mis keskenduks mitte ainult logistika erialade lõpetajatele vaid ka ärijuhtimise programmide sihtrühmale. Sellist programmi defineerivate võtmemõistetena nimetati ärianalüüsi, modelleerimist, simulatsioone ja lähtumist protsessikesksest juhtimisest ning arvati, et esimene kõrgkool, kes suudab sellise programmi realiseerida, saab tulevikus olulise konkurentsieelise. Siiski avaldati ka kahtlust, kas selline õppekava suudab end piisavalt diferentseerida ning praeguses majandusolukorras on ka uue õppekava alustamisega seotud kulud vägagi mõjukaks argumendiks – konkreetsetele sellekohastele arvutustele ei viidanud aga ükski intervjueeritav. Teise kitsaskohana tuuakse välja õppejõudude puudus, olukorda ses suhtes nähakse aga paranevat.

Kokkuvõte

Tarneahela juhtimine on vaidlusi ja segadust tekitav termin – seda mitte rakenduslikul, vaid teoreetilisel tasemel. Ülikoolide spetsialistide vaade tarneahela juhtimise vajalikkusele ettevõtetes on vägagi suure ühisosaga. Peamised vastuolud esinevad mõistete logistika juhtimine ja tarneahela juhtimine tõlgendamisel ning suhestamisel ning see peegeldab ka segadust praktikas. Võib väita, et ühtne sidus arusaam mõistete määratlusest ja seosest pole Eesti kõrgharidusmaastikul saavutanud kriitilist massi ning seega terviklikuks paradigmaks välja kujunenud.

Eesti kõrgkoolid keskenduvad logistika-alaselt koolitusele, mis (eriti rakenduskõrghariduse juures) tähendab väga selgelt oskust tegeleda vahetu transpordi- ja laokorralduse ja -juhtimisega. Võib väita, et kui õppekava kontseptsioon on „logistika”, siis koolitatakse vastava suunilusega spetsialiste (sõltub ka konkreetsest turunišist, kas nt peamiselt ekspedeerijaid või meretranspordi spetsialiste või ka üldiselt logistikast ülevaadet omavaid spetsialiste), kellele muuhulgas selgitatakse ka tarneahela juhtimist – põhimõttelist baasi, mis see on, miks see on oluline ja mis on sellega seotud põhilised väljakutsed, mida tuleb osata ületada. Sellise baasiga inimestel on potentsiaal tööelus areneda spetsialistist spetsialist-juhiks. Suur osa praegusest logistikat õpetavate kõrgkoolide vahelisest konkurentsist ongi selgitatav sarnaselt – rakenduskõrgharidus keskendub rohkem esmaoskuste omandamisele, akadeemiline haridus keskendub rohkem üldise haridusbaasi ja mõtlemisvõime arendamisele, mõlemad rõhutavad enda lähenemist selge eelisenä tõiõjuturul. Samas on logistika valdkond selline, et tööelus sõltub edu paljuski isikuomadustest ja sotsiaalsetest oskustest, mida on õppeprotsessis keeruline arendada. Praktika näitab, et keskastme juhiks kujunemisel on võimalik nii logistilise rakendushariduse kui akadeemilise hariduse taust aga palju teadmisi ja oskusi tuleb sel juhul vältimatult inimese isiklikust kogemusest ja lisateadmiste hankimisest. Arendamiseks logistiliste protsesside juhtide koolitust nähakse ülikoolides vajadust magistriprogrammi järele, mis ühendaks äriprotsesside terviknõgemust logistikavaldkonna juhtimisega ja suudaks konkureerida rahvusvaheliselt tunnustatud ülikoolide vastavate programmidega.

Tarneahela juhtimise käsitlus Eesti kohalikes omavalitsustes

Käesolev alamuuring on üheks komponendiks ülduuringu teemas „Tarneahelate juhtimise alase teadlikkuse tase Eestis”. Alamuuringu eesmärgiks on selgitada, kuidas mõistetakse terminit „tarneahela juhtimine” Eesti kõrge tarneahelate juhtimise alase klastritegevuse potentsiaaliga kohalikes omavalitsustes:

- Tallinna linnavalitsus
- Harju maavalitsus
- Jõelähtme vallavalitsus
- Viimsi vallavalitsus
- Maardu linnavalitsus
- Tapa linnavalitsus
- Kunda linnavalitsus
- Rakvere linnavalitsus
- Ida-Viru maavalitsus
- Sillamäe linnavalitsus
- Narva linnavalitsus
- Tartu linnavalitsus
- Põlva maavalitsus
- Värska vallavalitsus
- Võru maavalitsus
- Misso vallavalitsus
- Valga maavalitsus
- Valga linnavalitsus
- Pärnu maavalitsus
- Pärnu linnavalitsus
- Lääne maavalitsus
- Paldiski linnavalitsus

Uuring füüsiline läbiviimine telliti telefoniküsitluse näol spetsialiseeritud teenusepakkujalt. Telefoniküsitlus koosnes järgmistest küsimustest:

1. Milline väide järgnevatest iseloomustab teie arvates kõige paremini tarneahela juhtimist?

- a) Tarneahela juhtimine on logistika alamvaldkond
- b) Tarneahela juhtimine on peamiselt operatiivtasandi funktsioon
- c) Tarneahela juhtimine koosneb taktikalisest logistika ja finantside juhtimisest
- d) Tarneahela juhtimine on firma põhiprotsesse ühendav strateegiline distsipliin
- e) Tarneahela juhtimine on sama mis logistika juhtimine

2. Nimetage üks teie arvates tüüpiline tarneahela juhtimise alane probleem?

3. Millist rolli näete teie kohalikul omavalitsusel täna ettevõtete tarneahelate juhtimise alasel abistamisel? Hinnake järgnevaid tegureid skaalal 1-5, kus 1 - reaalselt seda väärtust me ei paku; 5 – aitame oluliselt ettevõtetel väärtust luua.

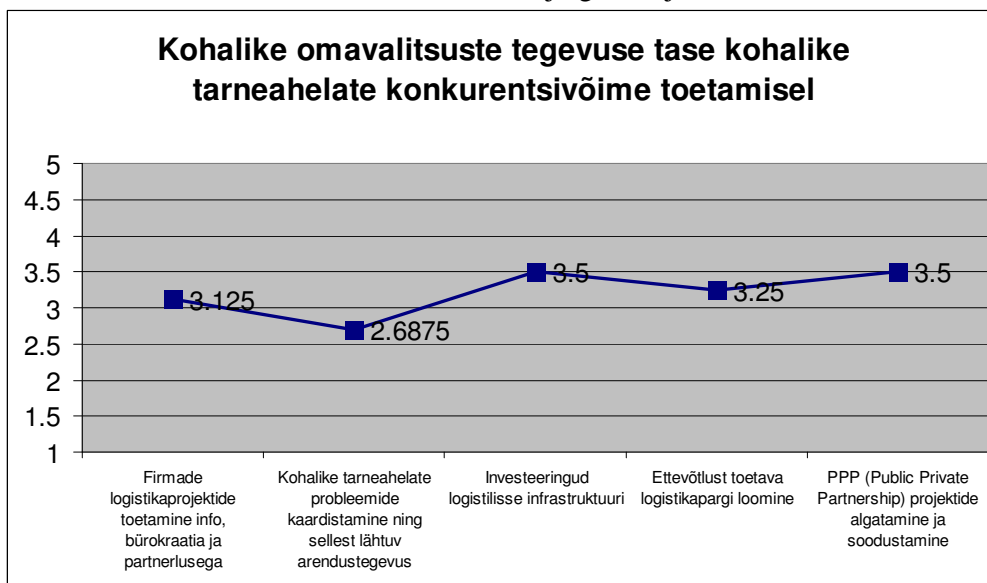
- a) Firmade logistikaprojektide toetamine info, bürokraatia ja partnerlusega
- b) Kohalike tarneahelate probleemide kaardistamine ning sellest lähtuv arendustegevus
- c) Investeeringud logistilisse infrastruktuuri
- d) Ettevõtlust toetava logistikapargi loomine
- e) PPP (*Public Private Partnership*) projektide algatamine ja soodustamine

Küsitlusele oli nõus vastama kohalike omavalitsuste esindajad 16 valimis kirjeldatud omavalitsusest 6 ei soovinud uuringus osaleda. Esimesele küsimusele vastasid 75% küsitletutest „tarneahela juhtimine koosneb taktikalisest logistika ja finantside juhtimisest”, 12% - „tarneahela juhtimine on logistika alamvaldkond”, 6% „tarneahela juhtimine on sama mis logistika juhtimine” ning 6% - „tarneahela juhtimine on firma põhiprotsesse ühendav strateegiline distsipliin”. Seega omavalitsused käsitlevad tarneahela juhtimist küll laiemalt kui logistikat, ent ei hinda valdavalt tarneahela juhtimise strateegilist tähtsust. Domineeriva käsitluse järgi on tarneahela juhtimine pigem taktikaline kui strateegiline küsimus.

Samamoodi kirjeldatakse tüüpilisi tarneahela juhtimisega seonduvaid probleeme pigem operatiivsel ja taktikalisel tasandil kui strateegilises võtmes, kuigi on ka erandeid:

- *Ei maksta allhankijatele ja sealt edasi tulenevad probleemid.*
- *Kokkulepetest kinnipidamine*
- *Ühikukulude proportsioon, kui näiteks traktorit müüakse kaugemal odavamalt kui lähedal, aga transpordikulude tõttu läheb see lõpuks kallimaks.*
- *Tarneajad ja makseajad ei lähe planeeritud rada pidi, esineb häireid mõlemates*
- *Toimingute planeerimine*
- *Lepingulised finantssuhted*
- *Maksetähtaegadest kinnipidamine*
- *Piisava ettenägelikuse puudumine lepingute koostamisel ja nõrk järelvalve lepingute täitmise üle.*
- *Partnerite usaldusväärsus*
- *Vigane planeerimisprotsess - ei teata, mida täpselt ja mis ajaks vajatakse*
- *Ei osata prognoosida klientide vajadusi. Tarnitakse üle või alla.*
- *Vähesed kogemused tarneahela erinevates valdkondades, vajalik oleks koostöö erinevate tarneahela lülide vahel*
- *Eriti maapiirkonnas on ettevõttel raske ja kulukas reageerida operatiivselt klientide ootustele, vajalik oleks tihedam koostöö tarneahelate korraldamisel.*
- *Omavalitsuste madal kompetents tarneahela juhtimise teemal.*
- *Väga raske öelda (2 vastust)*

Kolmanda küsimuse vastused on kokku võetud alljärgneval joonisel.



Arvestades küsimuse skaalat 1-5 tuleb nentida, et kohalikud omavalitsused hindavad oma rolli kohalike ettevõtete tarneahelate konkurentsivõime toetamisel pigem tagasihoidlikuks. Suuremat väärtust loovateks funktsioonideks peetakse investeeringuid logistilisse infrastruktuuri ning PPP projektides osalemist. Samas võib väita, et Eesti kohalikud omavalitsused lähtuvadki arendustegevuses pigem eraldiseisvate juhtumite haaval – omapoolse initsiatiivina kohaliku ettevõtluse tarneahelatega seotud probleeme valdavalt ei kaardistata. Siiski tunnetatakse piirkonniti vajadust luua kohalikele ettevõtetele logistikaparkide (62% vastajate arvates vajalik ja väärtust lisav tegevussuund).

Lisa 1. Kõrgkoolide spetsialistide intervjuudes kasutatud peamised küsimused

Tarneahela juhtimise olemus

- Selgitage lühidalt oma arusaama sellest, mis on tarneahelate juhtimises suurimad väljakutsed ja tüüpilisimad möödalaskmised?
- Milline on teie käsitluses seos terminite "logistika juhtimine" ja "tarneahela juhtimine" vahel?
- Millised äritegevuse põhiprotsessid kuuluvad teie käsitluses tarneahela juhtimise alla, millised mitte?
- Milline positsioon ettevõttes peaks vastutama tarneahela juhtimise eest?
- Millisele õppetasele peaks tarneahela juhtimise teemad kuuluma?
- Kui te peaksite andma tarneahela juhtimisest 15-minutilise ülevaate ülikooli sisseastujatele, siis millele te keskenduksite?

Teie kursus

- Milliseid oskusi tudengid teie kursusel arendavad?
- Mis on teie kursuse õpetamise juures kõige suuremad probleemid?
- Kas teie kursus hõlmab teemasid/oskusi, mis on tudengi jaoks suhteliselt raskesti omandatavad?
- Milliseid tarneahelatega/logistikaga seotud teoreetilisi kontseptsioone ja mudeleid te peate tähtsaimateks oma kursusel tudengitele tutvustada?
- Milliseid õppemeetodeid te rakendate? Milline peaks olema logistika/tarneahela juhtimise kursuses erinevate elementide (loengud, seminarid, ülesannete lahendamine, ettevõttekülastused, iseseisev töö kirjandusega, teadusartiklid) tasakaal?
- Kas teie kursuse efektiivsel omandamisel mängib olulist rolli tudengi eelnev töökogemus?

Olukord turul

- Milline on hetkel Eestis turuolukord logistika/tarneahela juhtimise spetsialistide suhtes? (nõudluse ja pakkumise vahekord)
- Kas Eesti kõrgkoolides pööratakse teie arvates piisavat tähelepanu tarneahela juhtimisele?
- Hinnake palun Eestis tegutsevate logistika ja tarneahela juhtimise õpetajate arvu, taset ja konkurentsivõimet võrreldes naaberriikide ülikoolidega.