

2022. aasta majandusolümpiaadi lõppvoor Praktilise ülesande legend.

Martin on 40-aastane ettevõtte tegevjuht, kes lisaks puidutöötlemise tehnoloogia erialale omandas paar aastat tagasi magistrikraadi ökonomikas ja ettevõtluses. Ta otsis uusi töölaseid väljakutseid ning kandideeris CV-keskuse kaudu AS Divano tegevjuhi kohale, kus töötab 2021. aasta algusest.



AS Divano on pehme mööbli tootmisele spetsialiseerunud ettevõtte Eestis, aktsiakapitaliga 171 328 eurot. AS Divanol on sertifikaat Edukas Eesti Ettevõtte. Ettevõttes töötab 40 inimest. Otseselt tootmisest võtab osa 30 töötajat. 70% vabriku kogutoodangust valmistatakse tellimuse peale, mida saadakse edasimüüjatelt ettevõtetest. Valmistoodangu transpordi vastavatesse poodidesse korraldab AS Divano. Lisaks koduturule ekspordib AS Divano tooteid ka Läti, Leetu ja Soome. 2020. aasta müügitulust 20% on eksporditulu. Majanduskasvu tingimustes, kui suurenesid ehitusmahud, suurenes turul ka nõudlus erinevate mööblitoodete järele. Vabriku tootmismahude suurendamine oli aga ruumipuudusel problemaatiline.

AS Divano juhatus

püstitas 2021. aastaks järgmised eesmärgid:

- suurendada aasta lõpuks saadavat kasumit 20% võrra, võrreldes eelmise aasta kasumiga;
- suurendada aasta lõpuks müügitulu 12% võrra, võrreldes eelmise aasta müügituluga;
- suurendada ekspordi 5%, võrreldes eelmise aasta ekspordiga.

Martin tegi juhatuse koosolekul ettekande müügitulu ja kasumi suurendamise osas, kus tegi ettepaneku laiendada tootmispinda.

Juhatus otsustas:

- Vähendada laopinda kuni 200m² ja vabanenud pinna arvelt suurendada tootmispinda.
- Suurendada ette tellitud toodete hulka 70%-lt 95%-ni.
- Lähtuvalt muudatustest tootmises korraldada ümber logistika.
- Osta uus tootmisjuhtimistarkvara.

Osteti uus tootmisjuhtimistarkvara, mille kasutamine parandas info haldamist, materjalide ostu ja tootmise planeerimist. Vähenes töötajate töökoormus ja hoiti kokku ületundide tasustamise pealt.

Mööbli tootmisest võtavad osa erinevad spetsialistid - tislid, õmblejad, karkassi valmistajad, juurdelõikajad jne.

Tootmine on valdkond, mis sõltub paljude teiste valdkondade töö tulemusest (müük, materjalide ostmine, ladu, logistika, klientide käitumine jne). Tootmisel lähtutakse ka logistika loogikast. Seega on väga oluline, kuidas on organiseeritud valmistoodangu äravedu.

Olulise muudatusena vähenes laopind ja seoses sellega tuli ümber korraldada ka valmistoodangu vedu. Enam ei toodetud niisama lattu, vaid keskenduti ühel nädalal näiteks ainult Tallinna tellimuste täitmisele, järgmisel nädalal Tartu tellimuste ja järgmisel ekspordi täitmisele. Ei toodetud ja tarnitud enam täpselt tellimuste saabumise järjekorras. See pikendas klientidele tarneaega kuni 3 nädalani.

Tabel 1. AS Divano Tumbade tootmise kulud ja tulud.

| | | | | | | | | | |
|-------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tootmiskaht (tk) | 96 | 97 | 98 | 99 | 100 | 101 | 102 | 103 | 104 |
| Kogukulud (eurot) | 9 638 | 9 718 | 9 805 | 9 900 | 10 000 | 10 116 | 10 236 | 10 366 | 10 511 |
| Piirkulu (eurot) | | | | | | | | | |
| Müügitulu (eurot) | 11 136 | 11 252 | 11 368 | 11 484 | 11 600 | 11 716 | 11 832 | 11 948 | 12 064 |
| Piirtulu (eurot) | | | | | | | | | |

Tabel 2. AS Divano Transpordikulud

| | | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| | Enne tootmise reorganiseerimist | | Pärast tootmise reorganiseerimist | |
| Sihtkoht | Tallinn | Tartu | Tallinn | Tartu |
| Transpordikulu (eurot/ühe veo kohta) | 450,00 | 150,00 | 450,00 | 150,00 |
| Vedude hulk (kuus) | 8 | 4 | 5 | 2 |
| Transpordikulu (eurot) | | | | |
| Kokku | | | | |

Tabel 3. Voodite tootmise mahu sõltuvus töötajate arvust AS Divanos

| | | | | | | | |
|-------------------------|----|----|----|-----|-----|-----|-----|
| Töötajate arv | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Valmistatud voodid (tk) | 10 | 35 | 70 | 110 | 155 | 175 | 180 |

Müügijuht Rasmus võrdles põhiliste tootegruppide müügitulemusi.

Tabel 4. AS Divano müügitulemused Eesti turul aastal 2021

| Mööblitood | Tootmise keskmine omahind (eurot/tk) | Kogunõudluse prognoos 2021. a (tk) | Kogunõudluse realisatsioon 2021.a. (tk) | Müügihind (eurot/tk) | Müügitulu prognoos 2021. a (eurot) | Müügitulu Realisatsioon 2021. a (eurot) | Kasum ühe tooteühiku kohta (eurot) |
|-------------|--------------------------------------|------------------------------------|---|----------------------|------------------------------------|---|------------------------------------|
| Voodi | 240 | 120 | 130 | 512 | 61 440 | 66 560 | |
| Tumba | 100 | 96 | 100 | 116 | 11 136 | 11 600 | |
| Diivanvoodi | 300 | 175 | 200 | 612 | 107 100 | 122 400 | |
| Tugitool | 180 | 220 | 250 | 211 | 46 420 | 57 750 | |
| Nurgadiivan | 400 | 500 | 600 | 864 | 432 000 | 518 400 | |
| 2-ne diivan | 250 | 200 | 150 | 468 | 93 600 | 70 200 | |
| Kokku | | | | | 751 696 | 846 910 | |

Igal aastal jääb AS Divanol järele ca 500 kg kangajääke, mis seni läks lihtsalt utiliseerimisele. Martin otsis võimalust kasutada kangajääke keskkonnasõbralikumalt ja leidis uue ettevõtete vahelise koostööplatvormi Materjalivoog, mis võimaldab tootjatel kas oma materjali jääke väärdada või tootmise sisendiks teisest ettevõttest materjali leida. Üldine printsiip on "Kõik, mis loodusest võetakse, peab jääma kasutusse võimalikult pikaks ajaks".

Järeilmaksust

Kallimate toodete kohene väljaost võib käia ostjal üle jõu ja on üldtuntud tõde, et kui pakkuda järeilmaksuvõimalust, siis läbimüük suureneb. Järeilmaks on finantsteenuse ja selle eest tuleb ostjal maksta intressi. Järeilmaksu pakkuva ettevõtte intressimäär kujuneb järgmiselt:

- nõuete mahakandmine, kui klient osutub maksejõuetuks 5%
- töötajate tasustamine, kes vormistavad järeilmaksu 1%
- võlgade või maksete meenutamise seotud kulud 1,4%
- kasum 2%

Dubai EXPO-I jäi Rootsi mööblitoodete vahendajatel silma Eesti reklaamvideotelt AS Divano tooted seetõttu, et ettevõtte on ühinenud ringlusmajandust toetava platvormiga ja arendanud keskkonnasäästlikku tootmisviisi. Rootsi edasimüüja tellis AS-lt Divano erinevaid mööblitooteid summas 159 015 SEK. Rootsi tellijalt AS Divano arvele laekunud müügisumma konverteeriti tabelis antud valuutakursi alusel eurodeks.

Tabel 5. Panga valuutakurs

| Seisuga 27.03.2021.a | Pank ostab | Pank müüb |
|----------------------|------------|-----------|
| Rootsi kroon (SEK) | 10,60100 | 10,08950 |

Tabel 6. AS Divano kasumiaruanne

| | Majandusaasta 2021.a | Majandusaasta 2020.a. |
|--|----------------------|-----------------------|
| Müügitulu | 1138576 | 981531 |
| Valmis- ja lõpetamata toodangu varude muutus | 321 | 5959 |
| Materjalid ja teenused | -316181 | -337945 |
| Palgakulu | -532075 | -409354 |
| Tööjõumaksud | | -138361 |
| Põhivara kulum | -47044 | -45844 |
| Muud ärikulud | -182 | -306 |
| Ärikasum(-kahjum) | | 55680 |
| Muud finantstulud/-kulud | -496 | 20 |
| Kasum enne maksustamist | | 55700 |
| Ettevõtte tulumaks | 0 | -850 |
| Aruandeaasta puhaskasum | | 54850 |

Tabel 7. AS Divano bilanss 31.12.2021

| AKTIVA | | PASSIVA | |
|----------------------|--|-----------------------|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Aktiva kokku: | | Passiva kokku: | |