

VII Tarneklauslid. Ettevõtete ühinemised  
ja ülevõtmised  
Tulemuslikkuse hindamise süsteemid

Ester Vahtre

Tallinn

# Tarneklauslid

## Incoterms

- Rühm E Järele tulnud
- Rühm F Põhivedu tasumata
- Rühm C Põhivedu tasutud
- Rühm D Kohale toodud

\* Kõik transpordiliigid

\*\* Veetransport

# Üldsätted

Müüja kohustus on tarnida kaup koos kaubaarve või sellega ekvivalentse elektronteatisega, vastavuses müügilepingu ning iga teise vastavuse tunnistusega, mis võib olla lepingujärgselt nõutud.

Tarneklauclid fikseerivad, kuidas, kus ja millal toimub kauba üleandmine ja vastuvõtmine. Teoreetiliselt võib kauba üleandmine toimuda ükskõik millises geograafilises punktis alates müüja territooriumist (EXW) kuni ostja territooriumini (DDP).

Tarneklauclid fikseerivad müüja kohustused kauba kontrollimise, pakkimise ja markeerimise osas ning ostja kohustuse tasuda lastimiseelse ülevaatuse kulud.

Müüjal on kohustus oma kulul pakkida kaup viisil, mis tagaks kauba ohutu transpordi sihtkohta. Seejuures peab ostja poolt soovitatav sihtkoht ja kasutatav transpordiviis olema müüjale teatatud enne müügilepingu sõlmimist.

# Tarneklauslite üldsätted

- Tarneklauslid fikseerivad müügitehingu ühe tähtsama momendi - hetke ja koha, kus toimub kauba kadumise või kahjustamise riski üleminek müüjalt ostjale. Kõigi 13 tarneklausli puhul toimub kauba kadumise või kahjustamise riski üleminek müüjalt ostjale samal hetkel, kui müüja on oma tarnekohustuse täitnud, st kui kaup on vastavalt nõuetele üle antud.
- Tihti nõutakse ostjalt, et ta korraldaks kauba lastimise inspeksiooni. Kui lepingus ei ole teisiti kokku lepitud, peab ostja kandma selle inspeksiooni kulud. Juhul, kui lastimiseelne inspeksioon toimub ekspordimaa võimude nõudel, peab kulud kandma müüja. Viimane nõue ei kehti EXW ja FAS puhul.
- Ostja kohustus on tasuda kauba hind, nii nagu müügilepingus on ette nähtud.

# Tolliformaalsused

- Tarneklauslid fikseerivad poolte kohustused tolliformaalsuste täitmise ning sellega kaasnevate kulude ja riski kandmise osas.
- Normaalse kohustuse jaotuse korral täidab kumbki pool kõik tolliformaalsused ja kannab sellega kaasnevad kulud ja riskid oma asukohamaal, s.o müüja ekspordi ja ostja impordi tolliformaalsused. Selline tollikohustuste jaotus on üheksa tarneklausli puhul.
- Nelja tarneklausli puhul on kogu tolliformaalsuste täitmine pandud ühe lepingupoole kohustuseks. Ostja peab täitma kõik tolliformaalsused ning kandma sellega kaasnevad kulud ja riski kahe tarneklausli EXW ja FAS puhul. Müüja kohustuseks on see DEQ ja DDP - klausli puhul.

# Veo- ja kindlustuslepingud

- Tarneklauslid fikseerivad poolte kohustused veolepingu (müüja puhul ka kindlustuslepingu) sõlmimise osas. Veolepingut sõlmides tuleb arvestada, et veolepingu vorm ja nõuded võivad baseeruda mingitel kaubandustavadel, et veolepingutes on enamasti spetsiifilised terminid lastimise ja lossimise hinna ning selleks lubatud aja kohta.
- Arusaamatuste vältimiseks on soovitatav, et müügilepingute pooled fikseeriks müügilepingu raames võimalikult täpselt, kui pikk on müüjale lubatav koorma lastimisaeg (laadimisaeg) lähtepunktis ning ostjal lossimisaeg (mahalaadimisaeg) sihtpunktis.
- Samuti tuleb määratleda, millises ulatuses peab müüja kandma lastimise riske ja kulusid F-rühma klauslite ning lossimise riske ja kulutusi C - rühma tarneklauslite puhul.

# E- rühm – järele tulnud

## **EXW**      *Ex Works (...named place)*

### **Hangitud tehasesest (... nimetatud koht)\***

- sisaldab ainult ühe klausli - EXW, see on maksimaalselt müüjakeskne. Müüja ainus kohustus on teha kaup ostjale kättesaadavaks oma territooriumil, s.o tehases, laos, kaevanduses jm.
- Ostjal tuleb kaubale järele tulla ning ta peab kandma kaubaga seonduvad kulud ja riskid alates müüja territooriumist.

# F – rühm - põhivedu tasumata

**FCA**      *Free Carrier [... named place]*  
Franko vedaja [... nimetatud koht]\*

**FAS**      *Free Alongside Ship [...named port of shipment]*  
Franko laeva kõrval [... nimetatud lastimissadam]\*\*

**FOB**      *Free On Board [... named port of shipment]*  
Franko laeva pardal [... nimetatud lastimissadam]\*\*



# F – rühm (järg)

- sisaldab kolm tarneklauslit: FCA, FAS, ja FOB, mis on oma sisult samuti võrdlemisi müüjakesksed.
- Selle rühma puhul lähevad kaubaga seonduvad kulud ja riskid müüjalt otse ostjale üle müüja maal - nimetatud kohas [FCA] või nimetatud lastimissadamas [FAS ja FOB], kui müüja on kauba üle andnud ostja poolt nimetatud vedajale [laevale].

# C- rühm - põhivedu tasutud

CFR *Cost and Freight (...named port of destination)*

Hind ja prahiraha (...nimetatud sihtsadam)\*\*

CIF *Cost, Insurance and Freight (...named port on destination)*

Hind, kindlustus ja prahiraha (.. nimetatud sihtsadam)\*\*

CPT *Carriage Paid To (... named place of destination)*

Vedu makstud kuni (...nimetatud sihtkoht)\*

CIP *Carriage and Insurance Paid to (... named place of destination)*

Vedu ja kindlustus makstud kuni (... nimetatud sihtkoht)\*

# C-rühm – põhivedu tasutud

- on juba tunduvalt ostjakesksem. Kõigi nelja klausli (CFR, CIF, CPT ja CIP) puhul peab müüja oma kulul sõlmima veolepingu kauba veoks nimetatud sihtsadamasse (CFR ja CIF) või sihtpunkti (CPT ja CIP).
- Samal ajal läheb kauba kadumise või kahjustamise risk müüjalt ostjale üle müüja maal, kui müüja on andnud kauba üle esimesele vedajale (CPT ja CIP) või lastanud laevale (CFR ja CIF). Seejuures on võimalik valida kahe variandi vahel: müüja sõlmib kindlustuslepingu ostja kasuks kauba veol kuni sihtkohani (CIF ja CIP) või kindlustuslepingu kohustust müüjal pole (CFR ja CPT).

# D- rühm – kohale toodud

- DAT *Delivered at terminal* – tarnitud terminalis
- DAP *Delivered at place* – tarnitud kohale
- DDP *Delivered duty paid* – tarnitud, toll tasutud

# D – rühm - kohale toodud

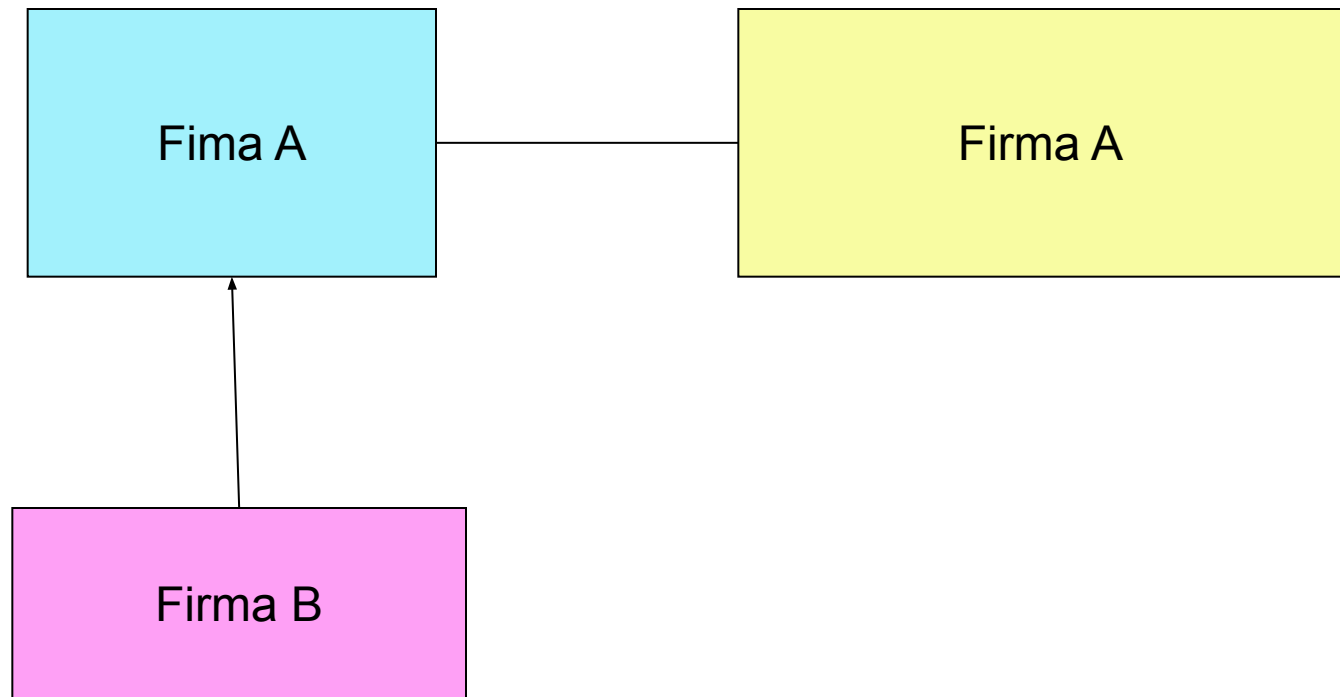
- Siia on koondunud selgelt ostjakesksed tarneklauslid.
- Kui E-, F- ja c-rühma tarneklauslite puhul toimus kauba üleandmine müüja maal, siis D-rühma puhul antakse kaup üle sihtkohas.
- Müüja peab kauba kohale viima kandes kuni kauba üleandmiseni sihtkohas kõiki kaubaga seonduvaid kulutusi ja riske. Seega langevad D-rühma klauslitel kauba üleandmise koht ja sihtkoht kokku.
- Müüja peab kandma kõiki kaubaga seonduvaid kulutusi kuni kauba üleandmiseni terminalis (DAT), nimetatud sihtkohas ostja maal ja ostja territooriumil (DDP) või tarnima kauba kohale (DAP)

# Firmade laienemine

1. ÜHINEMINE (*Merger*)
2. ÜLEVÕTMINE (*Acquisition*)
3. ÜHISETTEVÕTTED (*Joint Ventures*)

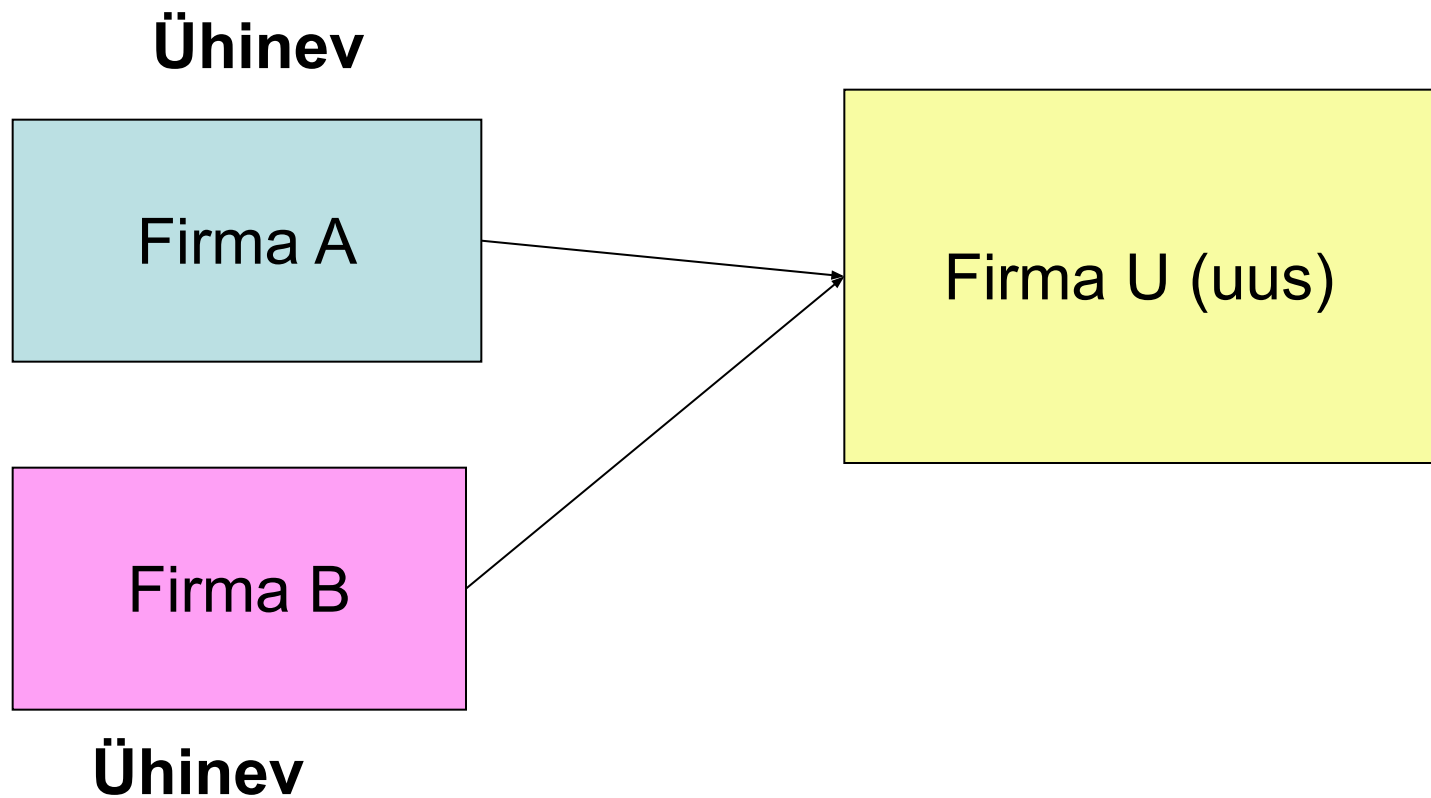
# Firmade ühinemine

**Ühendav**



**Ühendatav**

# Firmade ühinemine (II)





# Ühinemisel võib tõusta tulu järgmistest asjaoludest

- Vertikaalsest integratsioonist, kus ühtse juhtimise all on kogu tootmisprotsess tooraine hankimisest kuni valmistoodanguni
- Horisontaalsest integratsioonist ehk sama tootmistsükli ettevõtete ühinemisel suureneb tootmise efektiivsus. Võimalus kasutada tootmiseks võimsamaid seadmeid ja sellega vähendada kulutusi toote ühikule. Samuti vähenevad reklaami- ja laokulud ühikule
- Eri valdkondadesse kuuluvate firmade ühinemisel ehk konglomeraatide tekkimisel hajutatakse majanduse tsüklilisest arengust tingitud riske ja stabiliseeritakse rahavooge
- Ebaefektiivsete juhtimiskulude vähendamisest

# Miks osta teine ettevõtte või ühineda?

- Et suurendada turuosa
- Et elimineerida tülikas konkurent
- Et pääseda uuele turule
- Et laiendada toodete nomenklatuuri
- Et kaitsta soodsat tarneallikat
- Et laiendada tootmist
- Et saada juurde jaotuskanaleid, ladusid jne.
- Et saada professionaalset personali
- Jne.

# Ostetakse alati midagi konkreetset

- turuosa
- oskust toota mingit toodet või osutada teenust
- firma asukohta
- ettevõtte kultuuri
- juhtimisstiili
- kvalifitseeritud personali
- mainet
- maksude planeerimise võimet
- rahavoogude ühtlustamist
- kliendibaasi jne.

# Kokkutõmbumine

- (Tütar)ettevõtte müümine (*Sell-off*)
- Emafirmast eraldumine (*Spin-off*)
- Firma ostmine töötajate poolt (*Management buyout*)
- Firma ostmine tegevjuhtide poolt võõrkapitaliga (*Buy-in*)
- Likvideerimine (*Liquidation*)

# Tulemuslikkuse hindamise süsteemid

- Tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*)
- Organisatsiooni visioon, missioon ja strateegia teisendatakse mõõdetavateks tegevusteks neljas perspektiivis:
  1. Finantsperspektiiv (kuidas rahuldada omanike ootusi?)
  2. Kliendiperspektiiv (kuidas rahuldada klientide vajadusi?)
  3. Protsessiperspektiiv (kuidas ja millistes protsessides peame olema paremad?)
  4. Arengu- ja kasvuperspektiiv (Kuidas areneda ja kasvada?)

# Mõõtmisüsteemid tulemuslikkuse mõõtmiseks

- Tasakaalustatud tulemuskaart (*balanced scorecard*)
- Kuus sigmat
- DuPont' püramiid
- Tulemuslikkuse püramiid
- Juhtimispaneel

# Tasakaalustatud tulemuskaart (TTK)

- Tänapäeval üks enamlevinud strateegilise juhtimise süsteeme (tekkis 90-ndate aastate algupoolel)
- Organisatsiooni visioon, missioon ja strateegia teisendatakse mõõdetavateks tegevusteks neljas valdkonnas (finantsaspekt, kliendiaspekt, protsessiaspekt, arenguaspekt), igale valdkonnale kehtestatakse mõõdikud ja pidevalt uueneva strateegilise juhtimise protsessis jälgitakse mõõdikuid ning vaadatakse neid ümber. Samas on oluline ka mõõdikute järjepidevus. Organisatsiooni võtmeisikuteks on KETiomanikud (juhid)

# TTK (tasakaalustatud tulemuskaart)

TTK arendab strateegia arendamise pidevaks protsessiks

- Seob ettevõtte erinevad valdkonnad põhjus-tagajärg ahelate abil ühtseks tervikuks
- Sisaldab nii minevikku kui tulevikku suunatud näitajaid
- Toetub ettevõtte visioonile, missioonile ja strateegiale
- Kasutab planeerimisel nii lühi-, kesk- kui pikaajalisi näitajaid
- Suunab juhtimisprotsesse
- Sisaldab nii rahalisi kui mitterahalisi näitajaid
- Võimaldab mõõta ja hinnata ettevõtte tegevuse tõelisi liikumapanevaid jõude
- On igale ettevõttele omane unikaalne näitajate süsteem



# TTK tulemus juhtimissüsteemina

- Struktuuriüksuste juhtide asemel said ettevõtte võtmeisikuteks strateegia- ja juhtimisprotsessides KET-ide eest vastutajad, strateegiaprotsess keskendus grupitööle
- Tulemused saavutati kiiresti, fokusseerides kogu ettevõtte strateegiate elluviimisele – vaadati uuesti läbi kliendisuhted, korraldati ümber põhiprotsessid, õpetati töötajatele uusi oskusi ja arendati infrastruktuuri
- Paranes TTK-d rakendanud organisatsioonide jätkusuutlikkus, arvestades konkurentsikeskkonnas toimunud arenguid

# Mõõdikud

- Mõõdik on kvantitatiivne või kvalitatiivne parameeter, mida saab mõõta ja kasutada võrdluseesmärgil
- Igale mõõdikule leitakse sihtväärtus (kuhu soovitakse jõuda?)
- Välised mõõdikud iseloomustavad suhteid omanikega, kliendisuhteid ning võrdlust konkurentidega
- Sisemised mõõdikud väljendavad tasakaalu sisemiste protsesside ning kasvu- ja arengueesmärkide vahel

# Mõõdikute valik

- Selleks, et otsustada, kas mõõdik on eesmärgi saavutamiseks sobiv, peab saama positiivse vastuse järgmistele küsimustele:
  1. Kas see mõõdik tuleneb strateegiast?
  2. Kas seda mõõdikut saab mõõta efektiivselt?
  3. Kas sellele mõõdikule on võimalik leida sihtväärtus?

# Finantsaspekt (näide)

<b>Strateegiline eesmärk</b>	<b>Mõõdik</b>	<b>Sihtväärtus</b>	<b>Tegevused</b>
Käibe kasv	Käive	5 milj. EUR	Osalemine igal aastal vähemalt 3 EU projektis
Omakapitali rentaabluse suurendamine	Omakapitali rentaablus	15%	Kulude kokkuhoiuprogrammide rakendamine
Positiivse rahakäibe suurendamine	Keskmine käibevalde	30 p.	Kontrollisüsteemi juurutamine debitoorse võlgnevuse üle

## Kliendiaspekt (näide)

<b>Strateegi-lin e eesmärk</b>	<b>Mõõdik</b>	<b>Sihtväärtus</b>	<b>Tegevused</b>
Turuosa kindlustamine Baltikumis	Turuosa Baltikumis	40%	Koostöö arendamine Leedu ja Läti sõsarfirmadega
Fokusseerimi- ne võtmeklienti-de le	Esimene valik 200 suurima ettevõtte hulgas	Turuosa üle 50% 200 suurima ettevõtte hulgas	Klientide segmenteerimine, eristrateegiad võtmeklientidele
Klientide sidumine	Maksimaalne lahkunud klientide arv	50	Püsikliendiprogra mm

# Protsessiaspekt (näide)

<b>Strateegiline eesmärk</b>	<b>Mõõdik</b>	<b>Sihtväärtus</b>	<b>Tegevused</b>
Ühtse kliendihaldus-süsteemi rakendamine Baltikumis	Kasutuselevõetud ühtne IT süsteem Eestis, Lätis ja Leedus	1 aasta	Projekt Võtmeklient
Firma hea maine kindlustamine	Kliendirahulolu tõus	5%	Kommunikatsiooni audit
Turustuskanalite optimeerimine	Ühtsete turustuskanalite kasutuselevõtt Eestis, Lätis ja Leedus	1 aasta	Projekt Turustuskanalid

# Arenguaspekt (näide)

<b>Strateegiline eesmärk</b>	<b>Mõõdik</b>	<b>Sihtväärtus</b>	<b>Tegevused</b>
Innovaatika	Uute toodete ja teenuste % käibes	30%	Uute toodete ja teenuste arendusprojekt
Töötajate rahulolu suurendamine	Keskmine töötajate rahulolu indeks	3,8	Projekt Motivatsioonisüsteem
Töötajate arendus	Koolituskulude suhe käibesse (töötaja kohta)	5%	Individuaalsed koolituseelarved ja töötajate arenguprogrammid

# Traditsiooniliste mõõtmissüsteemide puudused

- Puudub terviklik nägemus organisatsioonide arengust globaliseerivas majanduskeskkonnas
- Puudub side strateegia ja operatiivse iseloomuga näitajate vahel
- Mõõdikute süsteemid on liialt minevikku suunatud ja finantsnäitajatele keskendunud, keskendutakse liialt kasumiaruande- ja bilansikirjetele
- Organisatsiooni tegevusega seotud mitterahalisi näitajaid käsitletakse vähe või ei käsitleta üldse
- Suureneb vajadus keskenduda sihtturundusele, klientide segmenteerimisele ja kliendisuhete juhtimisele



# Firmajuhi tegevused finantsjuhtimise arendamisel

- Prognoosige rahakäivet
- Analüüsige debitorset (ostjate) võlgnevust
- Vaadake üle kreditoorne võlgnevus (võlgnevus tarnijatele)
- Vaadake üle olulised lepingud
- Vaadake üle investeringukulud, hinnake investeringute tasuvust
- Kehtestage võtmenäitajad
- Analüüsige personalipoliitikat
- Vaadake üle osakondade efektiivsus
- Vaadake üle audiitori raportid juhtkonnale
- Hinnake põhilisi riske

# Firmajuhi tegevused finantsjuhtimise arendamisel

- Vaadake üle kindlustuspoliisid
- Kontrollige varude juhtimise poliitikat, vaadake üle varude vanus
- Kontrollige juhtkonnale esitatavaid aruandeid
- Analüüsige kulusid ning hinnake nende kokkuhoiu võimalusi
- Vaadake üle finantspoliitika
- Hinnake maksude optimeerimise legaalseid võimalusi
- Määrake kindlaks eelarvete koostamise protsess
- Kohtuge laenuandjatega
- Kohtuge investeerimispankuritega
- Vaadake üle dokumentide säilitamise süsteem