



Kaarel Merilo

KONKURENTSISTRATEEGIA AS JELD-WEN EESTI NÄITEL

LÕPUTÖÖ

Mehaanikateaduskond
Tehnomaterjalid ja turundus

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	5
1. ETTEVÕTTE ÜLDISELOOMUSTUS	6
1.1. JELD-WEN AS ajalugu.....	6
1.2. Ettevõtte tegevuse kirjeldus.....	6
1.3. Kasutatavad ressursid	7
1.4. Juhtimistegevus	7
2. TARBIJATE EELISTUSTE ERINEVUSED KOHALIKUL TURUL	9
2.1. Regionaalsed tarbimisharjumused kohalikul turul	9
2.1.1. Harju maakond	10
2.1.2. Lääne-Viru maakond.....	11
2.1.3. Ida-Viru maakond	11
2.1.4. Tartu maakond.....	11
2.2. Küsitluse tulemused.....	11
3. HINNA KUJUNEMINE	14
3.1. FSC metsamajandamise sertifikaat.....	14
3.1.1. FSC sertifikaadi omadused, mis loovad konkurentsieelise	15
3.1.2. FSC sertifikaadi kahjulik mõju	15
3.1.3. FSC sertifikaadi kasulikkus.....	15
3.1.4. FSC sertifikaadi mõju toote lõpphinnale.....	15

3.2.	Toormaterjali hankimine	16
3.3.	Tööjõukulud.....	16
3.4.	Üldhalduskulud.....	16
3.5.	Turustuskulud	16
3.6.	Muud kulud.....	16
3.7.	Toote hinna moodustumine	17
4.	KONKURENTSISTRATEEGIA.....	18
4.1.	Ülevaade konkurentidest	18
4.1.1.	AS JELD-WEN Eesti	18
4.1.2.	AS Viljandi aken ja uks.....	21
4.1.3.	AS Haapsalu Uksetehas	22
4.1.4.	AS Aru Grupp	24
4.1.5.	OÜ Seicom Uksetehas.....	27
4.2.	Ülevaade konkurentide toodete hindadest.....	28
4.3.	AS JELD-WEN Eesti ja konkurendid kohalikul turul.....	30
4.3.1.	AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide müügitulu.....	31
4.3.2.	AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide ekspordi jaotumine	31
4.4.	Läbimüügi suurendamise strateegia kohalikul turul.....	32
	KOKKUVÕTE.....	34
	SUMMARY	36
	VIIDATUD ALLIKAD.....	38

SISSEJUHATUS

Erinevate regioonide tarbijaskondadel on erinevad soovid ja eeldused. Lihtne on eristada musta valgest kuid palju raskem on eristada erinevate tarbijaskondade eelistusi ning soove. Tõenäoliselt on Baltikumi klient hinnatundlikum kui näiteks Skandinaavia klient. Seega peaksid antud piirkonda tarnitavate toodete kvaliteet, hind ja kujundus vastavalt kliendi ostujõu, nõudluse ja maitse-eelistuste suhtes ettevõtte jaoks soodsaimas suunas kujunema. Tarbija soovib alati parimat kvaliteeti kuid soodsamat hinda. Pimesi lahingusse joostes, kaasvõitlejate või vastaste käike ette aimamata, on sõja lõpptulemus enam kui kindel, reeglina kurb. Sellepärast on ka info omamine ühisel turul toimetavate konkurentide kohta oluline. Info omamine aitab konkurentide strateegilisi samme ette prognoosida ning seeläbi kindlustada või parandada ettevõtte positsiooni turul.

Käesolev lõputöö käsitleb turundus-, konkurentsistrateegiate valikuid, toote hinna kujunemise analüüsi, tarbijate eelistusi ning puuduste ja eeliste väljaselgitamist konkurentide ees ettevõtte JELD-WEN Eesti AS (edaspidi JELD-WEN) näitel. JELD-WEN on Baltikumis alles turuvallutamise alguses ja tuleviku perspektiivis see nii kindlasti ei jää. 90% Rakveres asuvas tootmistehase toodangust läheb välisturgudele. See tähendab, et 10% kogutoodangust realiseeritakse kohalikul turul. See aga ei ole kindlasti vabriku soetamise algusest saadik olnud selle tehase mõte. Nii ongi selle töö eesmärk koguda ja läbi töötada informatsiooni, mille alusel on võimalik parandada ettevõtte turupositsiooni kohalikul turul.

1. ETTEVÖTTE ÜLDISELOOMUSTUS

1.1. JELD-WEN AS ajalugu

JELD-WEN asutati 1960. aastal, mil Ameerika ettevõtja Richard Wendt ostis Oregonis 15 töötajaga saeveski. Täna tegutseb ettevõtte Põhja-Ameerikas, Euroopas ja Austraalias kokku 22 riigis. JELD-WEN koosneb ligikaudu 150 divisjonist, mis annavad tööd kokku enam kui 20 000 inimesele. JELD-WEN alustas tegevust pea sajand pärast seda, kui esimene Wendti perekonna liige lahkus Saksamaa Mecklenburgi linnast ja siirdus uude maailma. Seetõttu võib Ameerikast Euroopasse tagasipöördumist pidada sündmuste loomupäraseks jätkuks. Euroopa turule siseneti 1993. aastal. Sellest hetkest alates on JELD-WEN sel kontinendil pidevalt kasvanud ja endaga erinevaid tootemarke liitnud. Alates 2012. aastast turundatakse ja müüakse kõiki JELD-WEN Europe'i tooteid ühtse JELD-WEN'i brändi alt. Varasemalt on JELD-WEN Europe'it tuntud mitmete kohalike brändinimede järgi: Skandinaavias Swedoor, Austrias Dana, Šveitsis Kellpax ja Saksamaal Moralt, Wirus ja Kilsgaard. [1]

2006. aastal kinnitati kanda Eestis. Osteti ära Rakveres asuv Taanist pärit ja Euroopa suurimate uksevalmistajate hulka kuuluv ettevõtte Vest Wood AS, mis seejärel liideti JELD-WEN brändi tootemarkide hulka. [1]

1.2. Ettevõtte tegevuse kirjeldus

AS JELD-WEN Eesti emaettevõtja on JELD-WEN A/S, mis on registreeritud Taanis ja kuulub omakorda Ameerikas registreeritud JELD-WEN kontserni. JELD-WEN Eesti AS Rakveres asuvas tehases, kus töötab enam kui 800 inimest, toodetakse täispuituksi ning põhilise tootmismahu moodustavad lengid. Rakveres asub ka terminal, mis teenindab kõiki Baltimaid. Tootevalikus on siseuksed, liuguksed, saunauksed, rõduuksed, välisüksed ning aiamaajauksed. [1], [19]

Rakveres asub ka Põhja-Euroopa regiooni joonestamise osakond, kus valmivad nii tootmiseks vajalikud joonised, kui ka toodetega seonduv muu graafika.

1.3. Kasutatavad ressursid

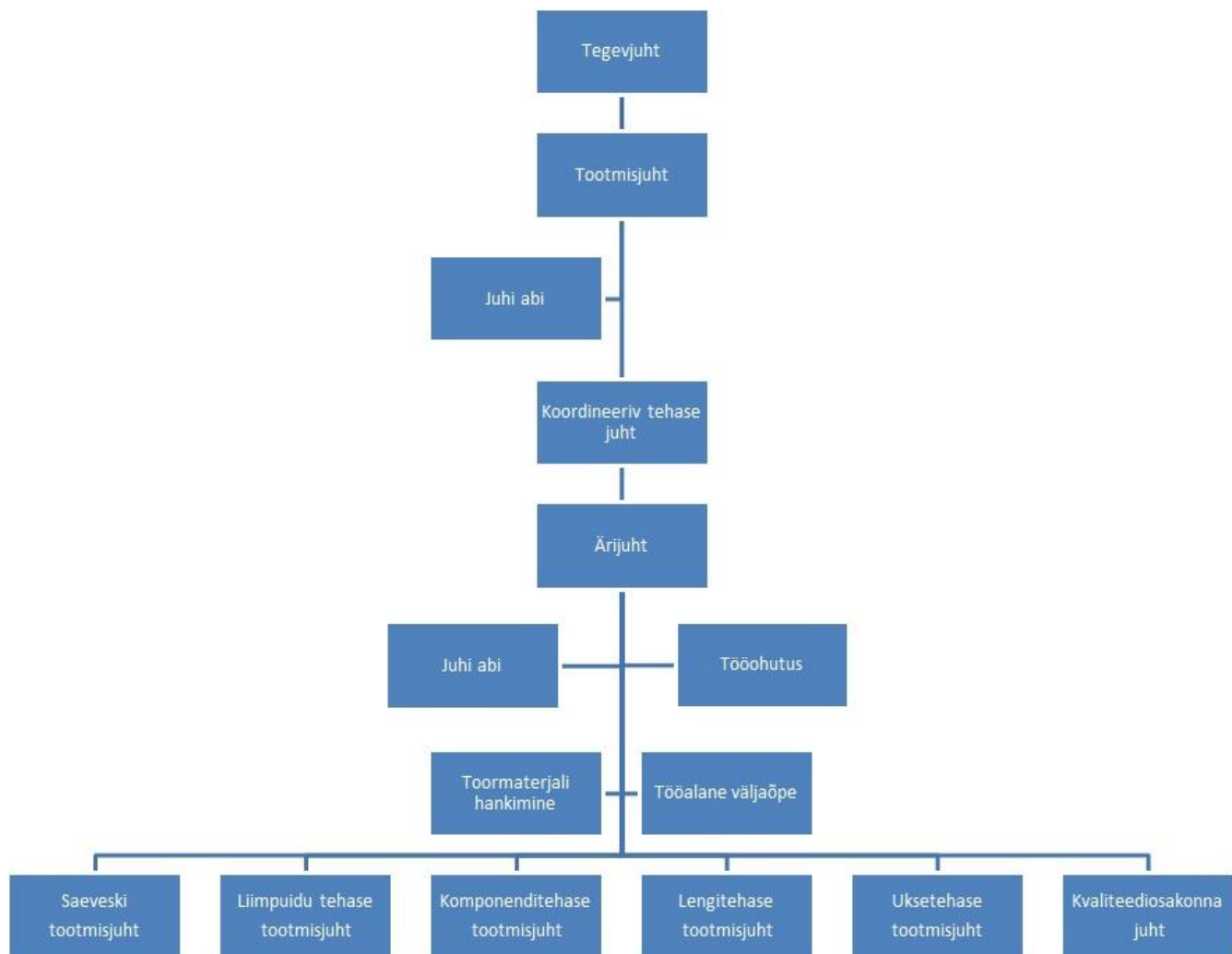
JELD-WEN EESTI AS-le kuulub Lääne-Virumaal, Rakvere linnas 7 hektarit tootmismaad ning tootmis- ja laohooneid kokku pindalaga 1,6 hektarit. Tehases töötab 2014. aastal 862 inimest, mis teeb ettevõttest Rakvere linna suurima tööandja. [2]

Metsasaaduseid hangitakse tervest Baltikumist. Eelistatud on kohalik, ehk Eestist hangitud puitmaterjal just oma väikeste tarnimiskulude poolest. Toormaterjal ostetakse ainult FSC sertifitseeritud metsaaladelt, hõlmates nii era- kui riigimetsi. Toodete valmistamiseks kasutatakse sõltuvalt toote kvaliteediklassile vastavat materjali. [2]

1.4. Juhtimistegevus

AS JELD-WEN Eesti juhtimisstruktuur jaguneb põhiliselt viie osakonna vahel:

- müügiosakond- toodete turundamine, uute ekspordiväljundite ja võimaluste otsimine, maine kujundamine, tarbijakeskne toodete- analüüs, investeeringute valik, müügiartiklite väljaselgitamine, valmistoodete müümine;
- ostuosakond- toormaterjali, lisamaterjali, teenuste hankimine ja seire;
- personaliosakond- töötajate värbamine, personaliga seotud dokumentatsiooni haldamine, töötajate vajaduste ja probleemide lahendamine, töökorralduse planeerimine;
- tootmisosakond- valmistoodete projekteerimine, valmistamine;
- kvaliteediosakond- praaktoodete, -materjali väljasõelumine, kvaliteediklasside koostamine, pidev toormaterjali kvaliteedi kontroll ja jaotamine tehasesse tarnimisel, tootmisüksuste materjalikäsitlemise seire.



Joonis 1. AS JELD-WEN Eesti juhtimisstruktuur [2]

AS JELD-WEN Eesti kuulub rahvusvahelisse JELD-WEN kontserni. Skeemis on kujutatud ainult AS JELD-WEN Eesti juhtimisstruktuur. Suuremaid tehase arengusuunaga seotud otsuseid analüüsib ja koostab JELD-WEN Europe komisjon. [2]

2. TARBIJATE EELISTUSTE ERINEVUSED KOHALIKUL TURUL

Juhtimisteoreetik ja haritlane professor Peter Drucker on öelnud: „Ainuke tuluallikas on tarbija“ [26]. Tuleb pidada silmas, et ükski toode ei müü ilma tarbijaskonnata, ehk ilma nõudluseta. Nõudlus, on teisisõnu tarbija probleem. Nõudluse rahuldamine on tarbija probleemi lahendamine. Probleemiks võib olla materjaalse, ehk füüsiliselt katsutava-, või teenuse, ehk immaterjaalse kauba puudus. Mille vahetamisel raha vastu, saab tarbija hüvesid või mis tõstab sootuks tema elukvaliteeti.

Et toode müüks ja ettevõtte saaks kaubast märkimisväärset müügitulu, tuleb omasada mingisugustki informatsiooni potentsiaalsete klientide tarbimisharjumuste ja maitse-eelistuste kohta. Ustetootjate valmiskauba loomisel ja turundamisel, võime kohalikul turul segmenteerida tarbijaid ja nende soove:

- regioonide (maakondade) kaupa;
- kultuuriliste erinevuste baasil;
- ostujõu baasil;
- kvaliteediliste nüansside ootuse järgi.

Käesolevas peatükis selgitatakse välja, millised toote tüübid oleksid piirkondlikult müügiartikliteks.

2.1. Regionaalsed tarbimisharjumused kohalikul turul

Ülevaate omamiseks kohaliku turu klientuuri tarbimisharjumustest ja eelistustest, viidi läbi 120 suulist intervjuud neljas maakonnas: Harju maakonnas, Lääne- ja Ida Viru maakonnas ning Tartu maakonnas. Igas maakonnas küsitleti 30 inimest.

Küsitluse eesmärgiks ei olnud erinevate toodete tarbijaskonne väljaselgitamine, vaid tarbijate maitse- ja hinna eelistuste regionaalsete erinevuste ja kaardistamine.

Intervjueeritavatel paluti teha valik kolme erineva kujundusega siseukse vahel, oma maitse-eelistuse põhjal. Teiseks paluti küsitletavatel öelda nende meelest mõistlik hind enda valitud uksele. Käibemaksu

ei arvestata. Erineva disainiga ukсед valiti kohalikul turul reaalsete kättesaadavate toodete seast (Joonis 1):

- klassikaline profiiluks- Tootja JELD-WEN-Eesti;
- modernne sileuks- Tootja Unidoors (Valgevene);
- mustriga sileuks- Tootja JELD-WEN Eesti.



Joonis 1. Klassikaline profiiluks; Modernne sileuks; Mustriga sileuks [23]

2.1.1. Harju maakond

30 erineva elulaadi-, tausta- ja rahvusega inimesest, valisid 12 klassikalise profiilukse, 11 modernse sileukse ja 7 mustriga sileukse.

Uste väärtuse hindamise tulemusena, oli madalaimaks hinnas 15 eurot ja kõrgeimaks 140 eurot. Uste keskmiseks mõistlikuks hinnaks kujunes:

- klassikaline profiiluks: 43 eurot;
- modernne sileuks: 62 eurot;
- mustriga sileuks: 35 eurot.

2.1.2. Lääne-Viru maakond

Kõige populaarsemaks valikuks osutus mustriga sileuks, mille valisid 30 küsitletust 17. Kõige vähem valiti modernset sileust, kõigest 3 inimest. Klassikalise profiilukse valisid 10 inimest.

Keskmiised uste hinnad jagunesid:

- klassikaline profiiluks: 37 eurot;
- modernne sileuks: 78 eurot;
- mustriga sileuks: 50 eurot.

2.1.3. Ida-Viru maakond

Võrreldes teiste maakondadega olid Ida-Viru maakonna tulemused kõige silmapaistvamad. Valituimaks ukseks jäi modernne sileuks. Selle valisid 14 inimest. 8 inimest valisid klassikalise profiilukse ja mustriga sileukse.

Uste keskmised hinnad jagunesid:

- klassikaline profiiluks: 25 eurot;
- modernne sileuks: 54 eurot;
- mustriga sileuks: 32 eurot.

2.1.4. Tartu maakond

Kõige vähem, valiti mustriga sileust (6 inimest). Meelepäraseimaks disainiks osutus klassikalise profiilukse oma. Selle valisid 16 küsitajat. Ülejäänud 8 inimest valisid modernse sileukse.

Uste keskmiste hindade jagunemine Tartu maakonnas:

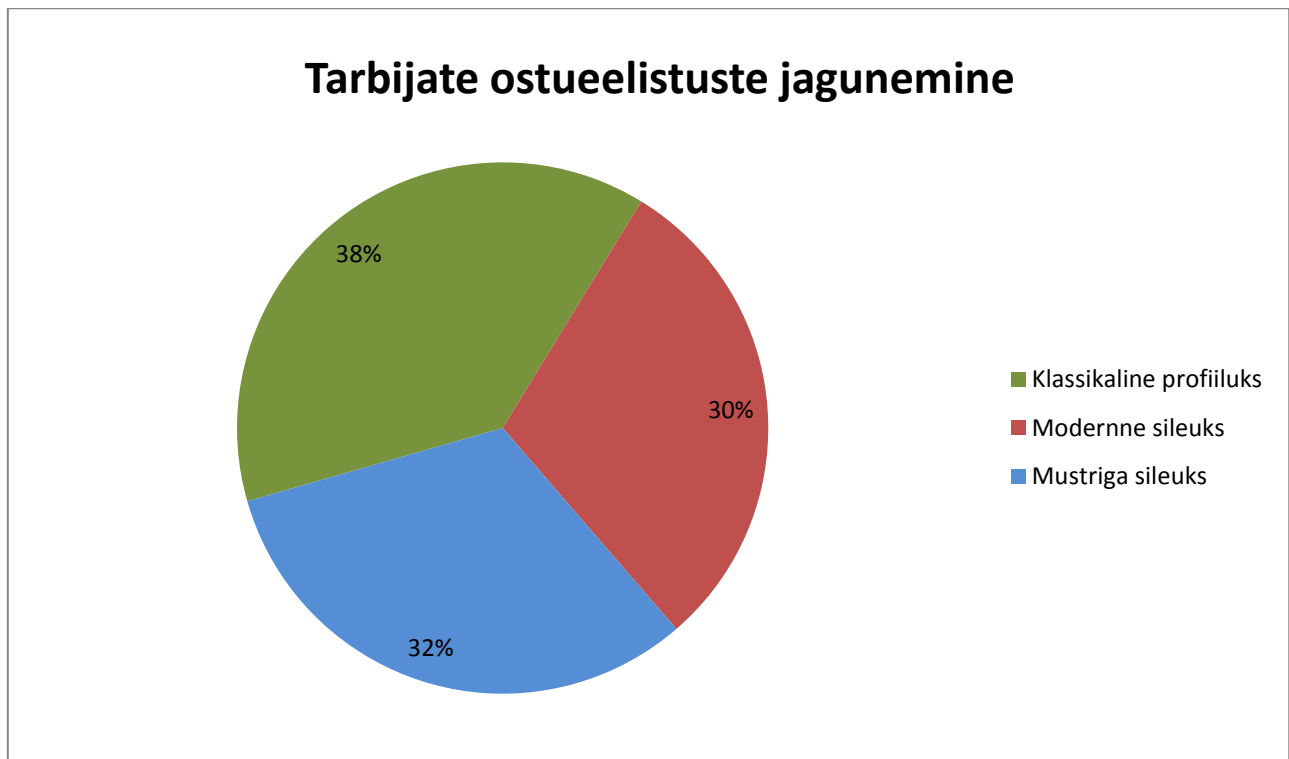
- klassikaline profiiluks: 55 eurot;
- modernne sileuks: 46 eurot;
- mustriga sileuks: 30 eurot.

2.2. Küsitluse tulemused

120 inimese küsitlemise üllatava tulemusena jagunesid kõik 3 ukse tüüpi suhteliselt võrdselt. Domineerivaks jäi klassikaline profiiluks, seda kindlasti oma traditsioonilisuse tõttu- tarbijate jaoks on

konkreetne disain harjumuspärane. Tootegrupp, kuhu antud toode kuulub, on ka üks enimmüüdavamatest ja püsivamatest tootesarjadest mida AS JELD-WEN Eesti tarbijale pakub.

Sarnaseid tulemusi saanud, kuid sootuks erineva kujundusega sileuksed, said vastavalt 38% ja 36% intervjuueeritavate poolehoidu. Ida-Virumaal oli kõige populaarsem modernne sileuks. Samuti oli mainitud maakonnas kõige rohkem välismaalasi ning see on loogiliseks põhjuseks saadud tulemuste erinevuses (Joonis 2).



Joonis 2. Tarbijate ostueelistuse jagunemine %

Keskmine Eesti ja Baltikumi tarbija on oluliselt hinnatundlikum kui näiteks Skandinaavia klient. Madal keskmine hinnaootus kajastub ka küsitletute vastustes mõistliku toote hinna pärimise peale.

Tulemused tarbijate poolt oodatud keskmistele hindadele on kajastatud tabelis 1:

Tabel 1

Tarbijate poolt oodatud mõistlik hind toodetele eurodes

Toode	Harju	Lääne-Viru	Ida-Viru	Tartu	Kokku keskmine
Klassikaline profiiluks	43	37	25	55	40
Modernne sileuks	62	78	46	46	60
Mustriga sileuks	35	50	30	30	37

Olgu mainitud, et valitud uste reaalne turuväärtus ilma käibemaksuta on vahemikus 72-130 eurot. Seega on tarbijate hinnaootused selgelt madalamad kui nende toodete hinnad, mis täna kättesaadavad on.

3. HINNA KUJUNEMINE

Hind on toote väärtus. Väärtus kujuneb sõltuvalt nõudlusest, säilitades võimalikult suure rahalise kasumi ja ettevõtte jätkusuutlikkuse. Mida suurem on toote hind, seda väiksemaks jääb nõudlus. Käesolevas peatükis selgitatakse välja kuidas kujuneb AS-JELD WEN Eesti toote hind. Millise osa toote väärtusest moodustavad erinevad kulud ning kasum.

3.1. FSC metsamajandamise sertifikaat

FSC (Forest Stewardship Council) on kasumitaotluseta rahvusvaheline organisatsioon, mis rajati 1993. aastal eesmärgiga edendada maailma metsade keskkonnasõbralikku ja vastutustundlikku majandamist. Oma põhimõtete kaitsemiseks kasutatakse metsade ja nende saaduste sertifitseerimist. FSC sertifikaat näitab, et antud organisatsioon või ettevõtte avaldab võimalikult vähe kahjulikku mõju maailma metsadele. Selleks, et organisatsioonid ja ettevõtted oleksid FSC poolt tunnustatud, peavad nad järgima kõiki kohaldatavaid nõudeid ning majandama metsa vastavalt FSC kriteeriumitele ja põhimõtetele. [4]

JELD-WEN on võtnud eesmärgiks olla oma tegevusalal keskkonnasõbralike tegevuste ja toodete abil teerajaja. Ollakse pühendanud jätkusuutlikumale äripraktikale ja keskkonnahoiule. See mõjutab organisatsiooni kõiki aspekte ja suunab seda, kuidas suhtutakse energiatõhususse, atmosfääri- ja veeheidetesse ning sisekliimasse. Pühendumine jätkusuutlikkusele peegeldub ka tootearendusprotsessis, mille käigus keskendutakse enam keskkonnale kasutoovatele toodetele. Selle saavutamiseks on kehtestatud materjalide ümbertöötlemise ja taastuenergiaga seotud põhimõtted ja hangitakse üha rohkem tooraineid jätkusuutlikelt tarnijatelt. [3]

Hiljuti omandati FSC™ (metsahoolekogu, Forest Stewardship Council™) sertifikaat, mis keskendub vastutustundlikule metsamajandamisele. Paraku kaasnevad sellega ka esialgu varjatuna näivad kulud, mis võib Baltikumis asuvatele konkurentidele turu-eelise anda, näiteks odavamate, kuid sama kvaliteediga toodete näol.

3.1.1. FSC sertifikaadi omadused, mis loovad konkurentsieelise

Maailmas nõutakse üha enam sertifitseeritud puitmaterjali, mis on saadud jätkusuutlikult majandatavatest metsadest. Ettevõtte, mis suudab tõestada, et selle tooted on valmistatud õigesti majandatavast metsast pärinevast puidust, saab konkurentsieelise paljudel turgudel. Tõendit puidu päritolu kohta nõuavad üha rohkem ja rohkem nii tootjad, ehitajad, levitajad kui tarbijad. [5]

3.1.2. FSC sertifikaadi kahjulik mõju

FSC sertifikaadi kahjulikud omadused ettevõttele:

- tarbijad ei ole teadlikud- Vähenenud teavitustöö tarbijate seas ei mõjuta suures plaanis nende otsuseid toodete valikul;
- puudub võrdlus millist mõju FSC oma tegevusega keskkonnale avaldab- Väärtus, mida FSC keskkonnale annab, ei ole otseselt ega üheselt mõõdetav;
- püsiv rahaline kulu ettevõttele- FSC sertifikaadi iga-aastane liikmemaks hammustab märgatava tüki organisatsiooni või ettevõtte kasumist.

3.1.3. FSC sertifikaadi kasulikkus

FSC sertifikaadi kasulikud omadused ettevõttele [6]:

- keskkonnakaitse- FSC nõuab toormaterjali hankimise kohta avalikustatud informatsiooni. Selle kontrolliks viiakse läbi auditeerimisi nii erasektori- kui avalikul maal;
- turu laienemine- Paljud suured ettevõtted eelistavad FSC sertifitseeritud tooteid. Näiteks mõned edasimüüjad ei aktsepteeri sertifitseerimata kauba edasimüüki. Selline poliitika tagab keskkonnahoiu, nõudluse suurenemise ning loob seeläbi turul konkurentsieelise;
- usaldusväarsus- FSC sertifitseeritud metsamajandaja näitab, et tegutseb metsas sotsiaalselt õiglasel, majanduslikult elujõulisel ja keskkonnasõbralikul viisil.

3.1.4. FSC sertifikaadi mõju toote lõpphinnale

Eesti FSC kodulehe andmetel on liikmemaks äriühingule, mille käive ületab rohkem kui 1 mln eurot, 2000 eurot aastas. JELD-WEN Eesti AS lenglite tehase tootmiskahtude juures moodustab FSC sertifikaadi kulu ca 0,003 eurot toote omahinnast. See ei ole absoluutselt märkimisväärne kulu uste

tootmisel. Järelikult kaaluvad FSC poolt võimaldatud hüved antud kontekstis igal juhul püsikulud üle. [19], [2], [24]

3.2. Toormaterjali hankimine

JELD-WEN Eesti AS ostab puitmaterjali ja metsa tervest Baltikumi regioonist. Kohalikud Eesti metsasaadused on eelistatumad oma madalama sisseostuhinna poolest. Märkimisväärne hinnavahe tekib suuresti madalamate tarnimiskulude poolest, kuna puitmaterjali logistiline kättesaadavus on võrreldes Läti ja Leeduga soodsam vastavalt tehase asukohale. Puitmaterjal Eesti ja ka naaberriikide metsadest, on küllalt tihe ja piisavalt kvaliteetne tänu aastaringsele muutlikule kliimale.

AS JELD-WEN Eesti hangitud tooraine ja materjal moodustas 2013. aastal 27 mln eurot. Seega moodustab toormaterjal 48% toote hinnast. [2], [19]

3.3. Tööjõukulud

2013. aasta seisuga oli AS JELD-WEN Eesti müügitulu ca 50 mln eurot. Sellest tööjõukulu moodustas ca 10 mln eurot. Seega moodustab tööjõukulu toote hinnast 1/5, ehk 20%. [19]

3.4. Üldhalduskulud

AS JELD-WEN Eesti üldhalduskuludeks on suuresti kontorikulud. 2013. aastal moodustasid üldhalduskulud kokku 650 000 eurot. Toote hinda tõstavad need kulud kõigest 1% võrra. [2], [19]

3.5. Turustuskulud

Turustamise ehk toodete ja ettevõtte reklaami peale kulus AS JELD-WEN Eestil aastal 2013 2,5 mln eurot. Toote lõpphinnast haaravad turustuskulud 5%. [2], [19]

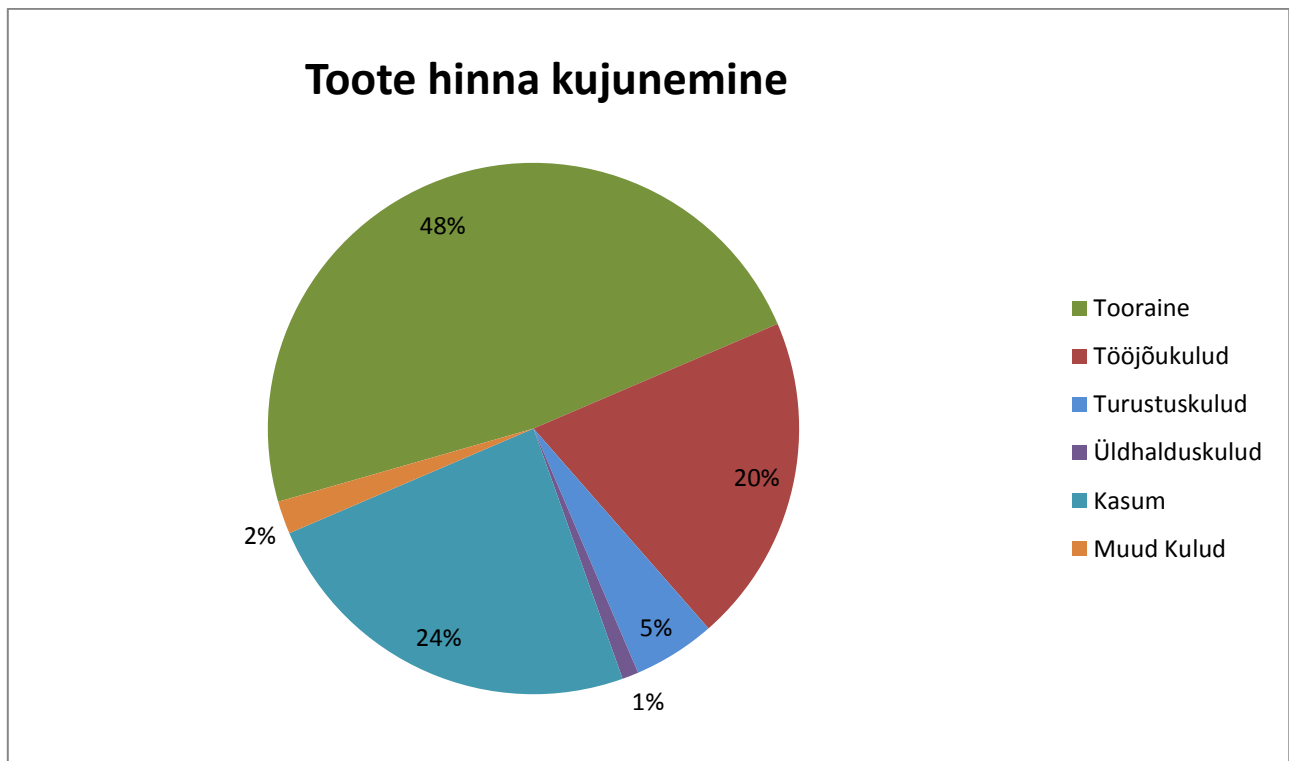
3.6. Muud kulud

Muude kulude alla kuuluvad sertifikaadid (kaasaarvatud FSC aastamaks), viivised, põhivara mahakandmisest saadud kahjum, jms. [2]

Muud kulud moodustasid 2013. aastal ca 1 mln eurot ehk ca 2% ühe toote hinnast. [2], [19]

3.7. Toote hinna moodustumine

Kogutud info põhjal saab koostada skeemi, mille järgi on võimalik toote hinda mõjutavaid eri kuluvaldkondi tuletada (Joonis 3).



Joonis 3. Toote hinna kujunemine %

Näiteks: AS JELD-WEN Eesti toode siseuks Easy 201, turuhinnaga 36,8 eurot (käibemaksuta):

- tooraine (48%)- 17,6 eurot;
- tööjõukulud (20%)- 7,4 eurot;
- turustuskulud (5%)- 1,8 eurot;
- üldhalduskulud (1%)- 0,4 eurot;
- kasum (24%)- 8,8 eurot;
- muud kulud (2%)- 0,7 eurot.

4. KONKURENTSISTRATEEGIA

„Maakuulamiseks kasutatud aeg ei ole mahavisatud aeg:“ [22, p.72]

Tänapäeval ei sõltu enam ettevõtte edukus suuresti sellest, kellel on suuremal hulgal ressursi käes, vaid sellest, kes omab rohkem informatsiooni. Selleks, et ettevõtte oskaks prognoosida potentsiaalseid ohte ning muutuseid turumaastikul, saavutada jätkusuutlikkus ja stabiilsus, on tarvis organisatsioonil omada mingisugustki ülevaadet ühisel turul tegutsevate konkurentide kohta.

Firmadel on nii palju infot, et ükski firmajuht ei suudaks seda üksi hallata. See info on laiali lugematutes andmebaasides, plaanides, märkmetes ja ettevõtte kauaaegsete töötajate mälus. Ülesanne on seade sellel kullaaugus sisse kord, et juhid leiaksid kergemini vastuseid oma küsimustele ning langetaksid selle põhjal arukaid otsuseid. [22]

AS JELD-WEN Eesti põhilisteks konkurentideks Eestis uste- ja aknatootjate seas on: Viljandi Aken ja Uks AS, Haapsalu Uksetehase AS, Aru Grupp AS ja Seicom Uksetehas OÜ.

4.1. Ülevaade konkurentidest

4.1.1. AS JELD-WEN Eesti

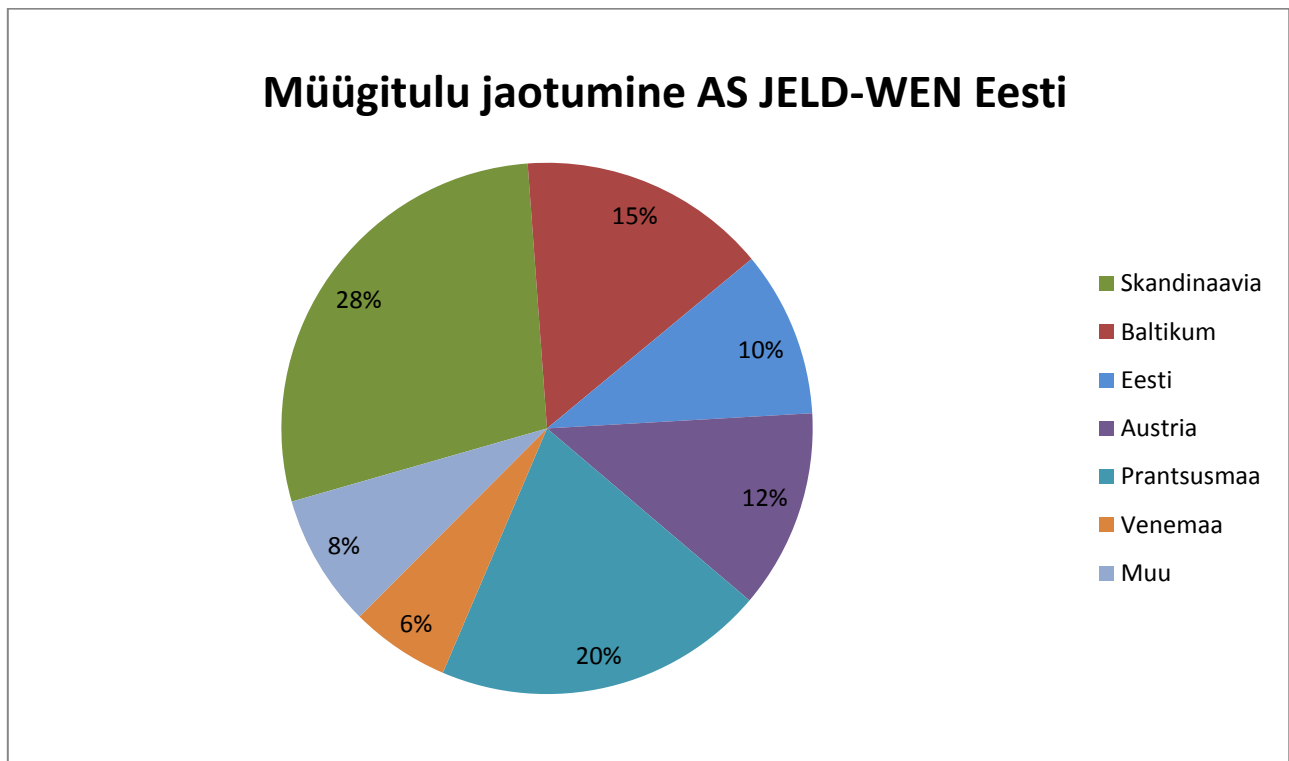
JELD-WEN asutati 1960. aastal. Täna tegutseb ettevõtte 22 riigis. Kokku annab ettevõtte tööd enam kui 20 000 inimesele. Euroopa turule siseneti 1993. aastal. 2006. aastal laieneti tootmisega Eestisse, Rakverre. Üle 800 töötajaga Rakvere tehases toodetakse täispuituksi ja -aknaid. Rakveres asub ka terminal, mis teenindab kõiki Baltimaid. Tootevalikus on siseuksed, liuguksed, saunauksed, rõduksed, välisuksed, aiamaajauksed ja aknad.

AS JELD-WEN Eesti ekspordib peamiselt rahvusvahelisse kontserni kuuluvatesse ettevõtetesse. Organisatsiooni põhiturgudeks on: Skandinaavia, Baltikum, Saksamaa, Austria, Prantsusmaa ja Venemaa. [20], [21]

AS JELD-WEN Eesti üheks eesmärgiks on kasvatada müügitulu viie aastaga enam kui 2 korda. Viimase kahe aasta jooksul on toodangust saadav müügitulu stabiilselt kasvanud. Ettevõtte on stabiilsuse saavutanud ja oma koha turumaastikul leidnud. [2]

Ettevõtte 2013. aasta müügitulu oli 50 615 000 eurot. Sellele eelneval 2012. aastal oli see 48 896 000 eurot. Aastane müügitulu kasv jäi 3,5% juurde. [19]

Kõigest 10% müügitulust saadakse kohalikul turul, Eestis. Väike osa, ca 20%, eksporditakse välisurule, edasimüüjate või tarbijateni. 80% kogutoodangust eksporditakse peamiselt rahvusvahelisse kontserni kuuluvatesse ettevõtetesse (Joonis 4). [2]



Joonis 4. AS JELD-WEN Eesti müügitulu jaotumine piirkonniti 2013

Tabel 2

AS JELD-WEN Eesti SWOT analüüs:

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Kõrge logistiline võimekus • Kompetentne ja väljaõppinud personal • Lai tootevalik • Stabiilselt kasvav müük • Hea kvaliteetpuitmaterjali kättesaadavus • Keskkonnasäästlik metsamajandamine ja vastava sertifikaadi olemasolu • Arendustegevuse (R&D) jaoks vastavate ressursside olemasolu • Pikaajaline kogemus	• Kohanemiskeskused turul toimuvate kiirete muutustega • Tihe konkurents odavamatele toodetele • Hinnaeelis välismaiste konkurentide ees praktiliselt puudub. Soodsam toodete hind kujuneb ainult transpordikulude arvelt. • Vähene teavitustöö Eesti turul. Potentsiaalsed kliendid ei ole teadlikud JELD-WEN'i tootemargi olemasolust.
VÕIMALUSED	OHUD
• E-kaubandus • Jääkmaterjalide kasulikum ümbertöötlemine • Suhteliselt vähe märkimisväärsed konkurente • Tootevaliku laiendamine • Müügi suurendamine kohalikul turul	• Muutused töö- ja keskkonnaseadustes • Rahvastiku vähenemine- väheneb nõudlus toodete järgi, tekib tööjõu puudus • Maksude suurenemine- kulude suurenemine • Turutrendide muutus • Välisriikide konkurendid, kes sealsete kohalike tingimuste tõttu suudavad odavamalt toota

AS JELD-WEN Eesti suurimateks tugevusteks võib lugeda pikaajalise kogemuse uste ja akende tootmise valdkonnas, kõrge logistilise võimekuse, stabiilselt kasvava müügi ja laia tootevaliku. Värvikas nomenklatuur aitab müügitulul kasvada ja ka ebaharilikumate soovidega tarbija soovid rahuldada. Tehasel on küll suur tootmisvõimekus, kuid mida suurem on ettevõtte võimsus, seda keerulisem on organisatsioonil kiiresti reageerida ja kaasas käia turul toimuvate muutustega. Üheks suurimaks nõrkuseks, on kohalike tarbijate teadmatus. Reklaamimata oma toodangu eelseid konkurentide toodangu ees, ei õnnestu sihtgrupis kiiresti huvi tekitada, mis tagaks suurema tüki kohalikust turust.

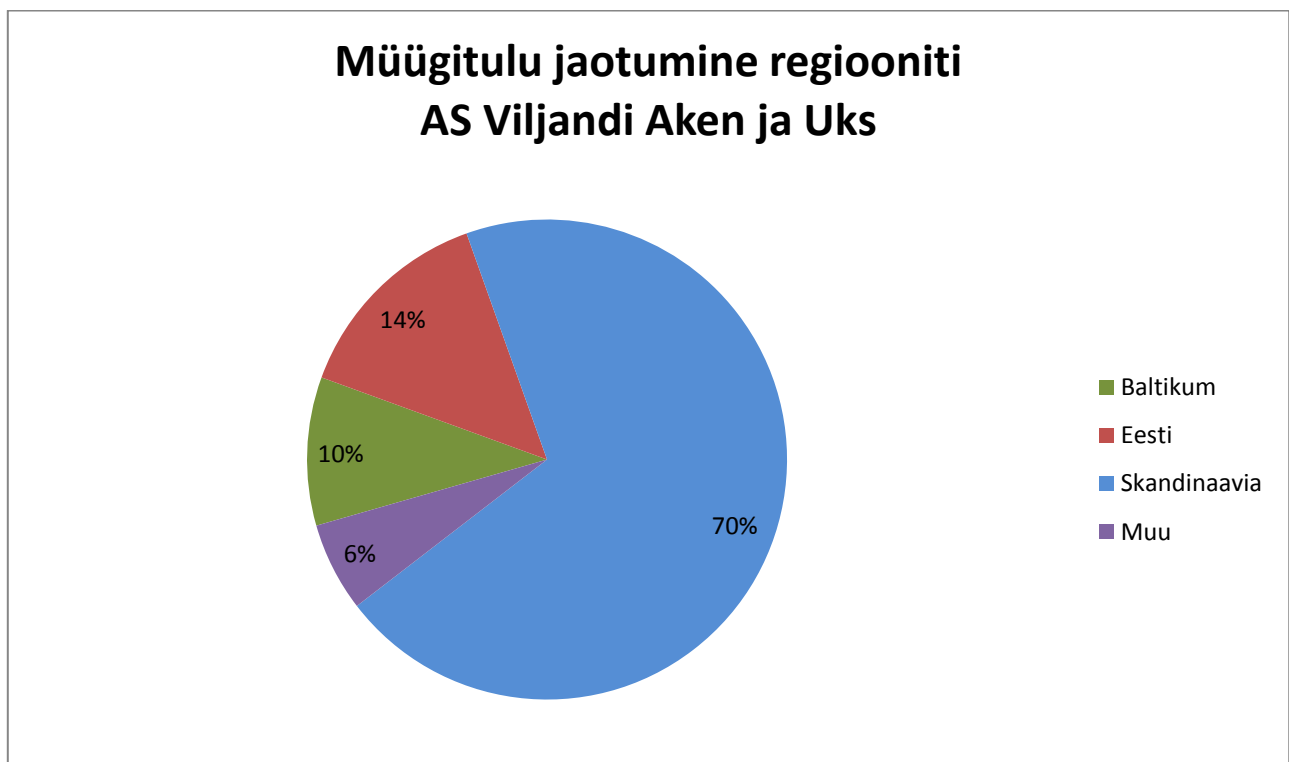
4.1.2. AS Viljandi aken ja uks

AS Viljandi Aken ja Uks on ca 750 töötajaga ettevõte, mis loodi eesmärgiga hakata tootma ja turustama tööstuslikult valmistatud kõrgekvaliteedilisi aknaid ja uksi. Toodete nomenklatuur on lai: puit- ja puit-alumiiniumaknad, rõduuksed ning välis- ja siseuksed. Toodetakse nii standardmõõdus kui ka erimõõdus, nii elu-kui ühiskondlike hoonete aknaid ja uksi. Regioonipõhiselt töötavad firmas leedukad, lätlased, soomlased ja eestlased. [7], [8]

2013. aastal oli AS Viljandi Aken ja Uks käive 64 516 832 eurot. 2012. aastal saavutatud käibega võrreldes, milleks oli 56 529 772 eurot, oli müügitulu kasv 14%. Müügitulu lõviosa moodustasid akende ja uste müük nii Baltikumi, kui Skandinaavia regioonidesse. [9]

AS Viljandi Aken ja Uks 2013. aasta puhaskasum oli 591 909 eurot, mis on enam kui poole vähem 2012. aastal saavutatud kasumist milleks oli 1 324 183 eurot . [9]

Käive ettevõttel Viljandi Aken ja Uks moodustus suuremalt jaolt Skandinaavias. Kohalikul turul Eestis teeniti 14% kogu müügitulust (Joonis 5).



Joonis 5. AS Viljandi Aken ja Uks toodangust saadava tulu jaotumine regiooniti 2013. aastal %

Tabel 3

Töö autori koostatud AS Viljandi Aken ja Uks SWOT analüüs:

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Hea toodete kättesaadavus klientidele • Rohkelt edasimüüjaid • Kliendid on teadlikud ning informeeritud • Suur tootmisvõimekus • Lai tootevalik • Rohke kohaliku tööjõu olemasolu • Sertifitseeritud tooted- tagavad parema turupositsiooni ning kasvatavad nõudlust	• Väike toodete disainivalik • Mitmed vahendajad loovad kõrgema lõpptootte hinna • Kvaliteetmaterjali kõrge sisseostuhind • Kliendil puudub võimalus tootevalikuga otseselt tutvumiseks • Halb paindlikkus tooteseeriade kiiremal muutmisel
VÕIMALUSED	OHUD
• Luua kliendile võimalus vahendajateta soodsama kauba saamiseks • E-kaubandus • Jääkmaterjalide kasulikum ümbertöötlemine • Toote disainivaliku suurendamine	• Välisriikide konkurentide laienemine kohalikult turule • Muutused töö- ja keskkonnaseadustes • Rahvastiku vähenemine- väheneb nõudlus toodete järgi, tekib tööjõu puudus • Maksude suurenemine- kulude suurenemine

Tuginedes AS Viljandi Aken ja Uks SWOT analüüsi tulemustele, on ettevõtte tugevaimateks külgedeks tarbijate informeeritus, suur tootmisvõimekus ning lai tootevalik. Samuti FSC sertifitseeritud tooted. Nõrgimaks küljeks on väike toodete disainivalik. Rõhku on pandud just universaalsemale kujundusele, mida küll suurem osa tarbijaskonnast eelistab, kuid jätab peenema või vähemstandardse maitse-eelistusega klientide soovid tahaplaanile. AS JELD-WEN Eesti ees on suurimaks konkurentsieeliseks tarbijate informeeritus reklaami näol.

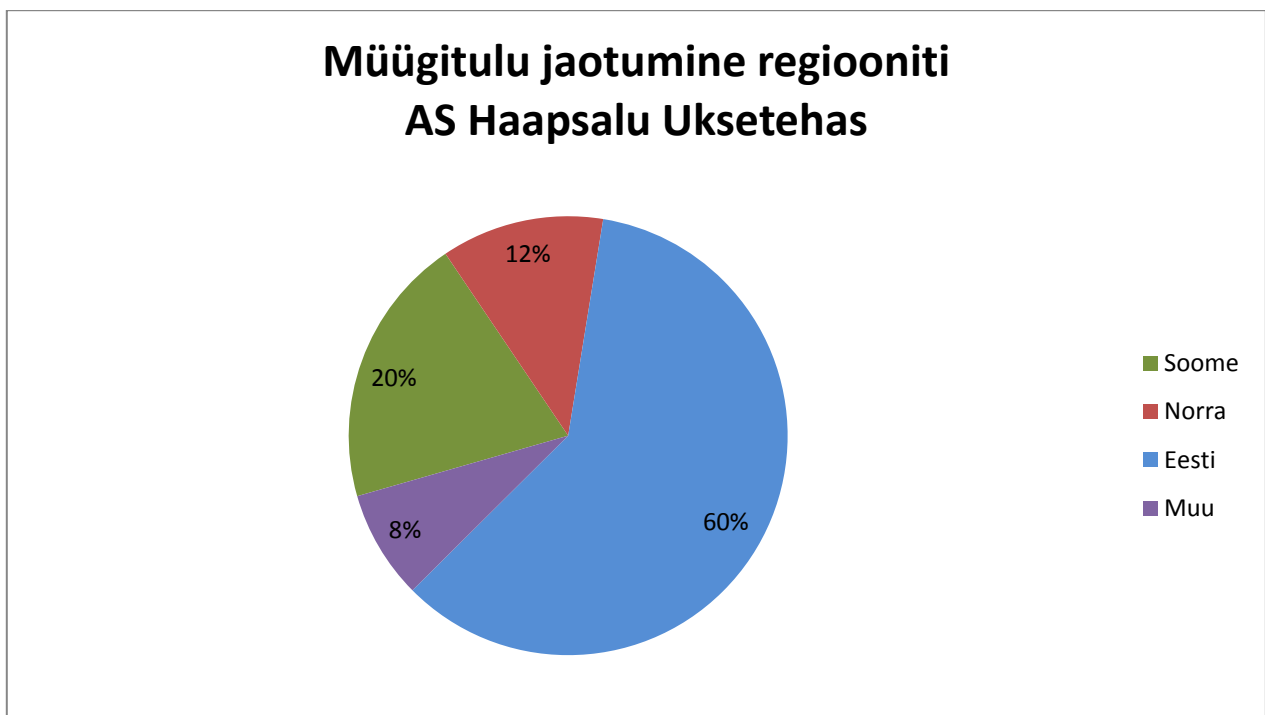
4.1.3. AS Haapsalu Uksetehas

AS Haapsalu Uksetehas loodi 1991. aastal põhinedes eesti erakapitalil ning oli esimene, kaasaegsel tehnoloogial profiilseid siseuksi ja hiljem, alumiiniumvineeri baasil, välisuksi tootev tehas Eestis. Kvaliteetse tooraine vajaduse kasv akna- ja uksetootmises ajendas arendama liimpuidu tootmist. 1998 aasta lõpuks valmis kaasaegne liimpuidutehas, mis garanteerib akna- ja uksetootmisele kvaliteetse ja

sobiva toorme olemasolu. Tehas tegeleb sise-, välisuste ning puitakende tootmisega. Käesoleval ajal annab AS Haapsalu Uksetehas tööd rohkem kui 160-le inimesele. Ettevõtte peamised eksporditurud on Soome, ja Norra. [10], [11]

AS Haapsalu Uksetehas moodustas 2013. aastal käibe 8 098 257 eurot. 2012. aastaga võrreldes, kus saavutati 7 453 825 eurot müügitulu, oli kasv 8,6%. 2013. aasta oli AS Haapsalu Uksetehasele igati edukas. Ainuüksi aruandeaasta jooksul registreeritud kasum oli pea poole rohkem kui eelnevatel aastatel. 2013. aasta puhaskasum oli 487 066 eurot. 2012. aruandeaasta kasum oli kõigest 281 597 eurot. [12]

AS Haapsalu Uksetehase kodulehel on kajastatud üheks peamiseks ekspordituruks Rootsi, kuid 2013. majandusaasta aruande andmetel moodustas eksport antud geograafilisse piirkonda kõiges 0,8% koguekspordist (Joonis 6).



Joonis 6. AS Haapsalu Uksetehas toodangust saadava tulu jaotumine regiooniti 2013. aastal %

Tabel 4

Töö autori koostatud AS Haapsalu Uksetehas SWOT analüüs:

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Kliendil on võimalus tooteid vahendajateta osta • Enda müügisalong tagab kliendile võimaluse saadalolevate toodetega tutvumiseks • Hea ekspordivõimekus • Kvaliteetne toodang • Nõudlus ja selle rahuldamine Skandinaavia riikides • Eesti Kaubandus-tööstuskoja liige • Kaasaegsed tehnoloogilised lahendused	• Pikk tootmisaeg • Suhteliselt kõrged toodete lõpphinnad võrreldes konkurentidega • Kvaliteetmaterjali kallis sisseostuhind • Pikk tellimustoodete tootmisaeg • Kehv valmistoodete valik • Vähene teavitustöö Eesti turul
VÕIMALUSED	OHUD
• Tootevaliku laiendamine • Kaubamärgi reklaamimine (kliendi teavitamine) • Valmistoodete konkurentsivõimelisema hinna kujundamine • Turu laiendamine • Tootmismahu suurendamine	• Klientide ostujõu langus • Välisriikide konkurentide laienemine kohalikult turule • Muutused töö- ja keskkonnaseadustes • Rahvastiku vähenemine- väheneb nõudlus toodete järgi, tekib tööjõu puudus • Maksude suurenemine- kulude suurenemine

AS Haapsalu Uksetehase suurimaks tugevuseks on kindlasti tarbija võimalus tooteid vahendajateta, ehk edasimüüjateta, soetada. Loodud võimalus tagab hinnatundlikumale kliendile konkurentsivõimelisema hinna. Nii uute tehnoloogiliste lahenduste kui kaasaegsete komposiitmaterjalide kasutamine tootmises, tagab ettevõtte jätkusuutlikuse ja tarbija jätkuva huvi uute rakendatavate võimaluste vastu. Liiga pikk toote valmimisaeg, umbes 6,5 nädalat kliendi tellimuse kättesaamisest ja konkurentidega võrreldes kõrgeimad toodete lõpphinnad, avaldavad kõige enam negatiivset mõju turul saavutatud konkurentsieelistele.

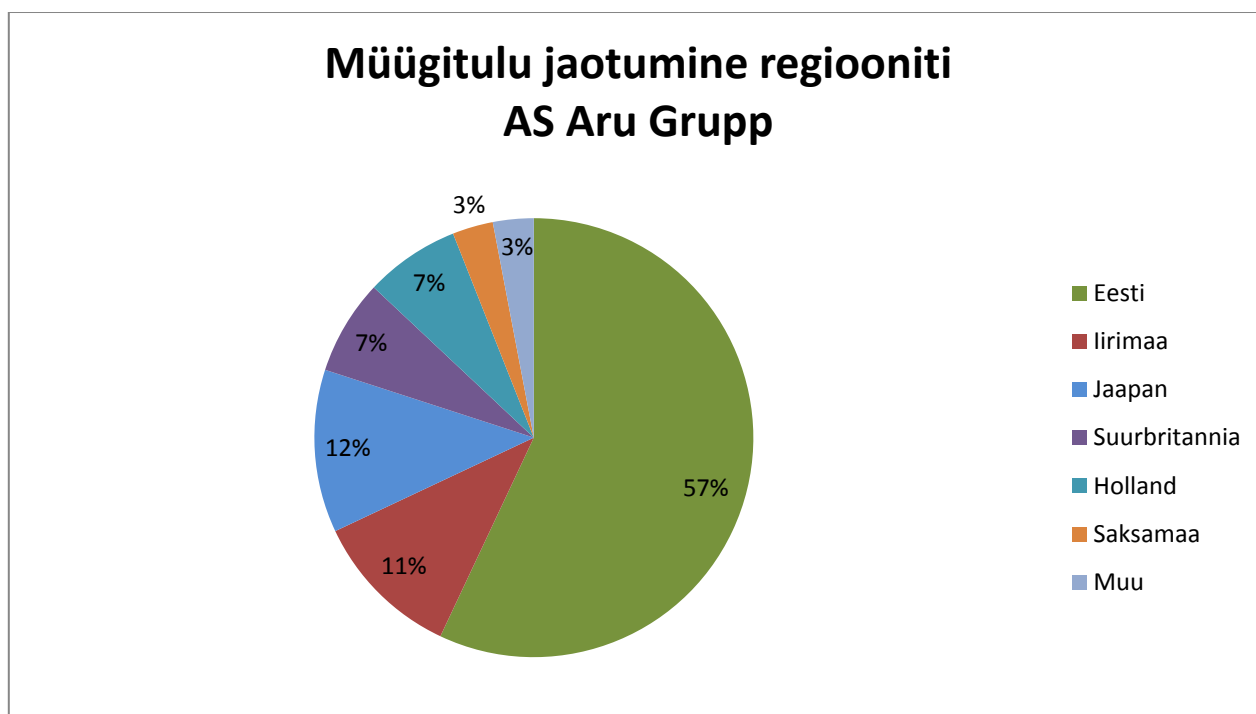
4.1.4. AS Aru Grupp

AS Aru Grupp asutati 1993. aastal ning on Eesti kapitalil põhinev 150 töötajaga puidutööstusettevõte. Ettevõte toodab valdavalt puidust uksi ja aknaid, kuid müügiartikliteks on ka puittrepid-, majad ja

höövlmaterjal. Tootmiskompleks koosneb neljast tehasest: akna-uksetehas, trepitehas, majatehas ning liimpuidust komponentide tehas. Suurema osa ekspordist saadab AS Aru Grupp Saksamaale, kuhu tarnitakse aknaid ja puitmaju. Höövelmaterjali ja aiamaju müüakse Inglismaale. Lisaks müügile kohalikul turul, eksporditakse uksi ja aknaid põhiliselt Suurbritanniasse, Hispaaniasse, Iirimaa, Prantsusmaale ja Jaapanisse. [13], [14], [15]

AS Aru Grupp 2013. aasta müügitulu kõikide kaupade pealt moodustus 7 925 301 eurot. 2012. aasta käive oli 7 407 588 eurot, seega eelneva aastaga võrreldes kasvas müügitulu 7%. [15]

Olgugi, et AS Aru Grupp tegevus põhineb mitmete puittoodete valmistamisel, moodustasid ettevõtte põhilise müügitulu siiski ukсед ja aknad. Uste ja akende tootmine hõivas 2013. aastal 55% ja 2012. aastal 60% kogu käibest (Joonis 7). [15]



Joonis 7. AS Aru Grupp kogutoodangust saadava tulu jaotumine regiooniti 2013. aastal %

Tabel 5

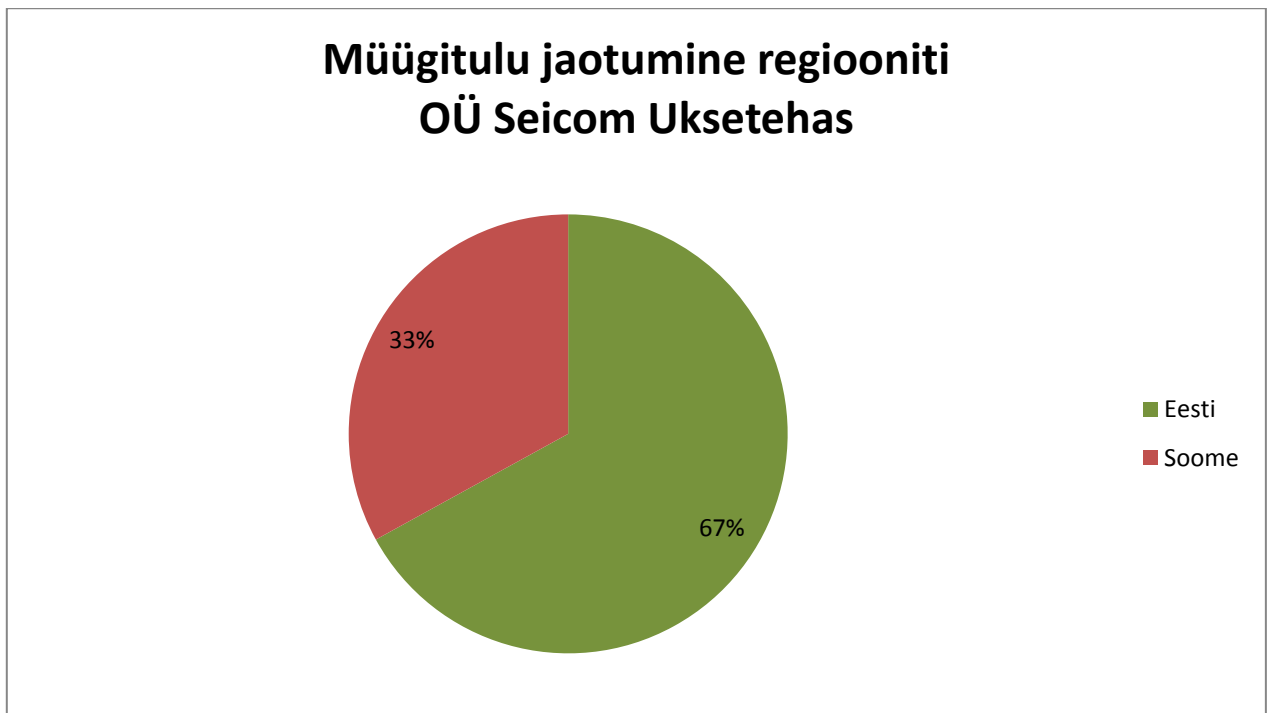
Töö autori koostatud AS Aru Grupp SWOT analüüs:

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Konkurentsivõimelised toodete hinnad • Müügiväljundid välisriikides • Turul toimuvate muutustega kiire kohanemine • Hea ekspordivõimekus • Kvaliteetne ning sertifitseeritud toodang • Eesti Kaubandus-tööstuskoja liige • Võimekus erisuguseid soove ja trende täita	• Väike tootevalik • Halb toodete kättesaadavus • Kliendi vähene informeeritus • Müügisolevaid tooteid on keeruline leida • Tarbija jaoks puudub informatsioon edasimüüjate kohta • Passiivne suhtumine klienti. Tarbija väiksemate soovide korral on kliendil keeruline toodanguga tutvuda
VÕIMALUSED	OHUD
• Kliendiga parema kontakti loomine • Müügi suurendamine kohalikul turul • Klientide teadlikkuse tõstmine • Parem ülevaade edasimüüjate kohta • Toodete kättesaadavuse parandamine	• Nõudluse vähenemine • Konkurendid suudavad odavamalt toota ning seeläbi ka soodsamalt müüa • Muutused maksupoliitikas, maksude suurenemine suurendab toote lõpphinda ning vähendab kasumimarginaali • Ostujõu vähenemine • Muutused turul • Toormaterjali sisseostuhindade suurenemine

AS Aru Grupp eeliseks konkurentide ees on kvaliteetsed, kuid samas konkurentidega võrreldes keskmise hinnaga tooted. Ettevõtte toodangut tarnitakse nii Euroopa - , Venemaa - kui Aasia turule. Nii erinev kui on eri rahvaste kultuur, on ka nende tarbimistrendid. Ettevõtte on valmistunud tarbijate nõudluse ja soovide ootamatu muutumise puhul kurssi vastavalt muutma. Paraku kohalikul turul ei sära AS Aru Grupp just kõige rikkalikuma tootevalikuga, toodete kättesaadavusega ega tarbijate informeeritusega.

4.1.5. OÜ Seicom Uksetehas

OÜ Seicom ja OÜ Seicom Uksetehas on Eesti kapitalil põhinev ettevõtte. Tegevust alustati PVC ehk plastakende ja –uste tootmisega. OÜ Seicom Uksetehas sai alguse 2009. aastal ning 2013. aasta lõpus alustati puitakende, sise- ja välisuste tootmisega uues tehases. Suurendades nii tootevalikut kui senist tootmiskaudu. Eksporditurudeks on Soome, Rootsi ja Norra. Põhiline müügitulu saadakse kohalikul turul (Joonis 8). [16], [17]



Joonis 8. OÜ Seicom Uksetehas toodangust saadava tulu jaotumine regiooniti 2013. aastal %

Ekspord Soome 2013. aastal andis ettevõttele müügitulu 840 230 eurot. See on 33% kogu ettevõtte aasta käibest. Ülejäänud osa, 1 696 629 eurot, teeniti kohalikul turul. 2012. aastal õnnestus ettevõttel ka Rootsi toodangut tarnida, kuid seda kõigest 2% aasta müügitulust. Soomest saadav müügitulu samal aastal, oli 21% ja Eestist 87% aasta kogukäibest. [19]

2013. aasta kogu müügitulu moodustus 2 536 859 eurot. Eelneval, 2012. aastal, oli see 1 595 533 eurot. Seega kasvas OÜ Seicom Uksetehase käive aastaga 59%. OÜ Seicom Uksetehase juhataja sõnul põhjustas käibe kasvu ekspordi neljakordne suurenemine ja sellele aitas kaasa ühe suurema Soome ukse- ja aknatootja pankrot. [17], [18]

Tabel 6

Töö autori koostatud OÜ Seicom Uksetehas SWOT analüüs:

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Stabiilne müügi kasv • Enda müügiesindused võimaldavad kliendil tootevaliku- ning võimalustega otseselt tutvuda • Kohanemisvõimekus turul muutuvate trendidega • Sertifitseeritud tooted • Suuremahuliste tellimuste (hangete) täitmise võimekus	• Pikad tarnimisajad • Keskmisest kõrgemad toodete lõpphinnad • Väike tootevalik • Puuduvad edasimüüjad • Tarbijad ei ole kaubamärgist teadlikud
VÕIMALUSED	OHUD
• Tootlikkuse optimeerimine • Tootevaliku suurendamine • Edasimüüjate hankimine • Tarbijate teavitustegevus • Läbimüügi suurendamine • Turupositsiooni parandamine näiteks innovatiivsete tootelahenduste näol	• Võimetus suuremahuliste tellimustööde täitmiseks • Toodete hindade konkurentsivõimetuks muutumine • Nõudluse vähenemine • Välisriikide konkurentide laienemine kohalikult turule

Üheks suureks tugevuseks OÜ Seicom Uksetehasel on isiklikud müügisalongid, kus klientidel on võimalik kohapeal tutvuda võimaluste- ning tootevalikuga. Siiski on toodetel pikad tarnimisajad, umbes 2 kuud. Edasimüüjad puuduvad. See avaldab positiivset mõju konkurentsivõimelisema toote hinna kujundamisele, kuid ei aita kaubal kõikide potentsiaalsete klientideni jõuda.

4.2. Ülevaade konkurentide toodete hindadest.

Võimalikult objektiivse ülevaate saamiseks, tehti igasse konkureerivasse ettevõttesse toote hinnapäring. Päringu aluseks valiti kõige universaalsem ja sarnasem toode, mis on kõikide ettevõtete kataloogides olemas.

Hinnapäringu objektiks oli kõige soodsam ja kujundusevabam valge siseuks. Näiteks AS JELD-WEN Eesti tootekataloogis kajastub toode nimega Easy 201 (Foto 2).



Foto 2. AS JELD WEN Eesti toode, siseuks Easy 201 [25]

Hinnapäring tehti nii e-kirja kui telefoni teel, milles paluti kirjeldada kõige soodsam võimalik toote hind ja kiireim tarne- ehk toote võimalik kättetoimetamise aeg.

Kliendile kõige soodsamat hinda ja lühimat tarneaega pakkunud ettevõtte AS Viljandi Aken ja Uks eelist konkurentide ees võib seletada suurte laovarude olemasoluga. Kuna kohalik turg moodustab ettevõtte üldisest turuosast kõigest 10%, siis peavad nad olema valmis tellimuste täitmiseks ka välisriikides.

Kõige pikema tarnimisajaga OÜ Seicom on suunitletud rohkem hangete täitmisele. Näiteks koolimajad, haiglad ja teised suurasutused. Ettevõtte ise põhjendab pikka tarnimisaega laovarude puudumise tõttu. Hinnapakkumisega nõustamise korral hakatakse tooteid alles komplekteerima.

AS Aru Grupp paistab silma oma keskpärase toote lõpphinna-, kuid vähese kliendi informeerituse poolest. Kuigi uste- ja akende tootmismaht moodustab kogu käibest umbes poole, on tarbija jaoks teave nii toodete, edasimüüjate kui hindade kohta raskemalt kättesaadav kui konkurentide puhul. Täpne informatsioon laovarude kohta puudub, kuid arvestades tarneaega, milleks on ca 6 nädalat, võib eeldada, et need puuduvad.

Kõrgeimat toote hinda pakkunud AS Haapsalu Uksetehas on suunitletud pigem kallimate ja kvaliteetsemate toodete müümisele. Kallimad materjalid ja tehnoloogia ei võimalda nii soodsat toote lõpphinna kujunemist kui seda on suurtel konkurentidel AS Viljandi aken ja uks ning AS JELD-WEN Eesti. Suurte laovarude puudumise tõttu on toodete tarnimisajad suhteliselt pikad.

Tabel 7

Hinnavõrdlus AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide vahel

Ettevõte:	Soodsaim toote hind koos käibemaksuga (eurodes)	Kiireim võimalik tarneaeg (nädalates)
AS JELD-WEN Eesti	46	2
AS Viljandi aken ja uks	60	2
AS Haapsalu Uksetehas	192	6,5
AS Aru Grupp	70	6
OÜ Seicom Uksetehas	100	8

4.3. AS JELD-WEN Eesti ja konkurendid kohalikul turul

Tänapäeva turundusest on saamas võitlus eelkõige info, mitte niivõrd muude ressursside omamise pärast. Konkurendid võivad matkida üksteise masinaid, tooteid ja tegutsemisviise, kuid nad ei suuda kopeerida firma informatiivset ja intellektuaalset kapitali. Firma infokapital võibki olla tema peamiseks konkurentsieeliseks. [22]

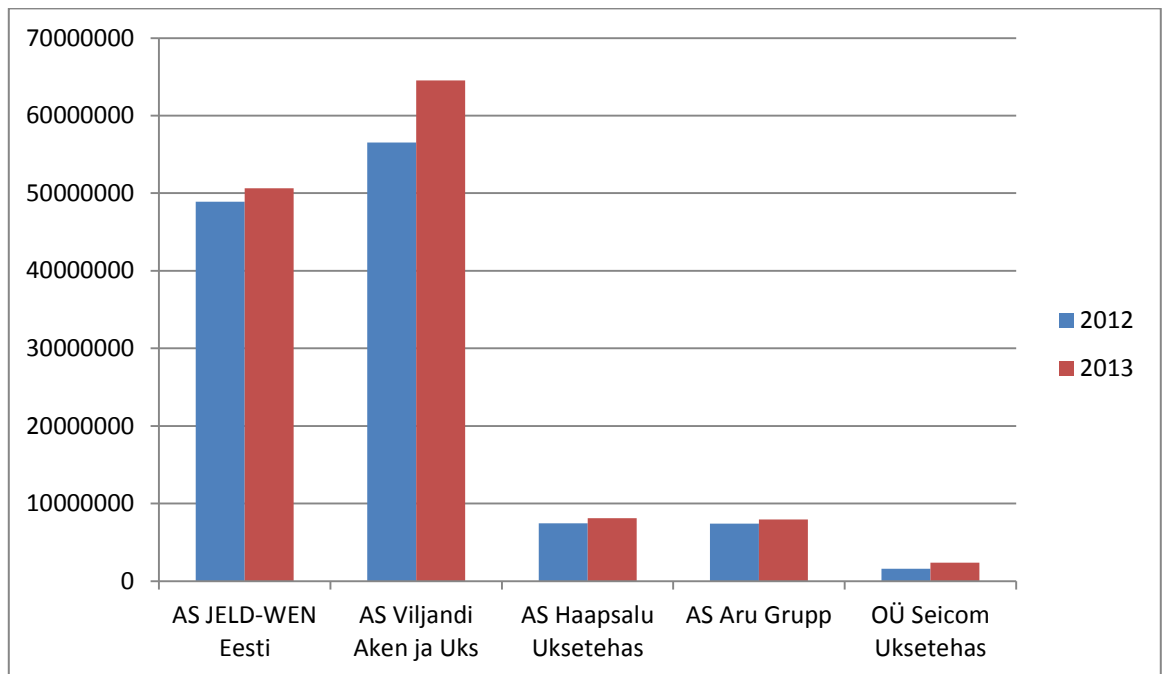
AS JELD-WEN Eesti tooted diferentseeruvad konkurentidega võrreldes pigem oma soodsama hinna kui oma füüsilise erinevuse poolest. Mainitud eelise tagab viimsegi detailini normeeritud tootmisahel. Suured laovarud annavad võimaluse tooteid kohalikul turul kiiremini tarbijani tarnida, kuid see eeldab turul nõudluse olemasolu ja tekkimise prognoosimist. Analoogselt AS JELD-WEN Eestile, hoiab ka AS Viljandi aken ja uks populaarsemaid tooteid laovarudena. Teiste konkurentide ees on varude hoidmine selgeks eeliseks ja lühem tarneaeg tarbija otsuse mõjutusvahendiks.

Konkurentide analüüsist tulenevad selged AS JELD-WEN Eesti konkurentsieelised:

- soodsaim toote hind kohalikul turul;
- laovarude olemasolu tõttu lühikesed tarneajad;
- lai tootevalik;
- mitmete edasimüüjate olemasolu.

4.3.1. AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide müügitulu

Nii konkurendid kui AS JELD-WEN Eesti on oma müügitulu aastatel 2012-2013 rohkemal- või vähesemal määral kasvatanud. Kasvu põhjustena võib välja tuua nii tarbijate majandusliku seisu paranemise kui ka nende informeerituse. Võrreldes 2012. aastaga on kõik ettevõtted kas suurendanud või jätnud turustuskulud samaks (Joonis 9). Üldise joonena on ettevõtted hakanud üha rohkem rõhku tarbijate informeeritusele, ehk enese ja toodete reklaamile panustama.

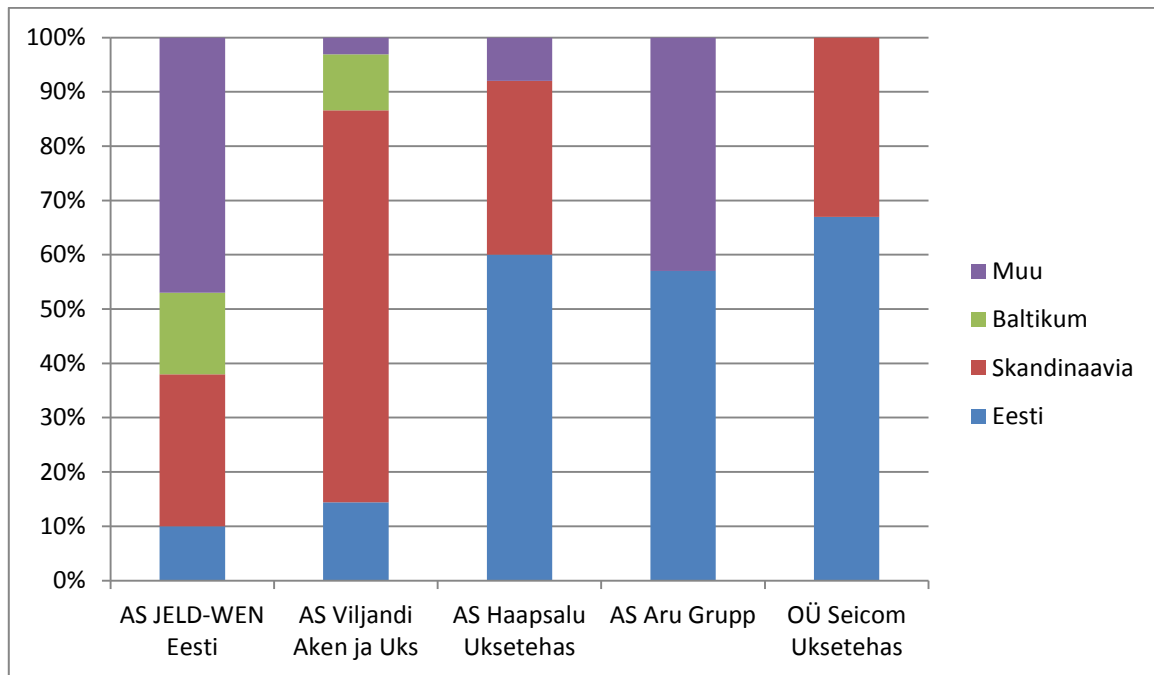


Joonis 9. AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide müügitulu akende ja uste tootmise valdkonnas

4.3.2. AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide ekspordi jaotumine

Konkurentide analüüsi tulemusena on näha, kui suurt rõhku panevad konkurendid nii kohalikule- kui välisurule. Ettevõtete, kelle aastane käive uste- ja aknatootmise valdkonnas jäi alla 10 mln euro,

saavad üle 50% müügitulu just kohalikult turult. Tulevikuperspektiivis võib neilt oodata ulatuslikku laienemist välisurgudele. Eelkõige Baltikumi ja Skandinaaviasse. Suurim konkurent AS Viljandi Aken ja Uks saavutab müügitulu kohalikul turul veidi alla 15%. Varsti võib ettevõttelt oodata läbimüügi- ja seeläbi hallatava turuosa suurendamist Eestis (Joonis 10).



Joonis 10. Võrdlus AS JELD-WEN Eesti ja konkurentide 2013. aasta ekspordi jaotumisest sihtriikidesse

4.4. Läbimüügi suurendamise strateegia kohalikul turul

Müügitulu suurendamiseks kohalikul turul saame teha järeldusi ning võtta õppust konkurentide senisest käitumisest turul. Mis aitab OÜ Seicomil hoida 67% või AS Haapsalu Uksetehasel 60% müügitulu Eestis? Suurimaks erinevuseks, võrreldes AS JELD-WEN Eesti ja AS Viljandi aken ja uksega, on nende ettevõtete isiklikud müügisalongid. Suurim osa nende müügitulust Eestis tuleb läbi müügisalongide. Ka AS Aru Gruppil on oma müügiesindus, olgugi et teise poole müügitulust moodustavad muud kaubad ja teenused.

Kuna potentsiaal ja kapital on AS JELD-WEN Eestil läbimüügi suurendamiseks kohalikul turul ammu olemas, siis esimeseks loogiliseks sammuks ongi tarbija informeerimine, näiteks telereklaam, ja enda müügisalongide või -punktide rajamine. Hetkel on tekkinud olukord, kus AS JELD-WEN Eesti tooteid

ei ole kliendil lihtsalt võimalik ilma vahendajateta ja nende tasudeta soetada. Tarbija jaoks ei pruugi AS JELD-WEN Eesti poolt pakutav soodsaim hind turul üldsegi selliseks jääda.

Ettevõtte müügisalongid ei tähenda ilmtingimata edasimüüjate kadumist. Näiteks AS Haapsalu Uksetehase kaupa müüb 9 erinevat edasimüüjat. Samas asuvad neil müügisalongid kahes linnas: Tallinnas ja Haapsalus. Edasimüüjad tekitavad samuti müügitulu ja aitavad kaubanimel või brändil levida.

Läbi viidud tarbijate eelistuste küsitluse käigus selgus, et ainult 15% küsitletud inimestest olid teadlikud või kuulnud JELD-WEN'i kaubamärgist. See on selge viide, et tarbijad ei ole brändist teadlikud. Klientide informeerimiseks ja teadlikkuse tõstmiseks tuleb panustada rohkem turustusvaldkonda ja astuda see samm enne kui AS Viljandi aken ja uks seda teeb.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli käsitleda turundus-, konkurentsistrateegiate valikuid, analüüsida toote hinna kujunemist, tarbijate eelistusi ning välja selgitada puudused ja eelised konkurentide ees ettevõtte AS JELD-WEN Eesti baasil. Töö käigus koguti materjali, mida hiljem analüüsiti konkurentidest ülevaate saamiseks kohalikul turul. Samuti koostati küsitluse teel ülevaade tarbijate eelistustest ja nende erinevustest maakonniti.

Töö esimeses pooles tutvustas autor baasettevõtet, tema ajalugu, tegevuse kirjeldust, kasutatavaid ressursse ja juhtimistegevust. Ettevõttest ülevaate saamiseks kasutati AS JELD-WEN Eesti arhiivimaterjale, 2013. majandusaasta aruannet ja suheldi mitmete osakonnajuhtide ja töötajatega.

Teises lõputöö osas analüüsiti potentsiaalsete tarbijatega tehtud intervjuusid. Mille tulemusena selgus tarbijaskonna regionaalne selge eristumine. Suurim tarbijaskonna maitse-eelistuste erinevus oli Ida-Virumaal, kus elab, võrreldes teiste Eesti maakondadega, rohkem välismaalasi. Nende eelistuseks oli pigem modernsem kui klassikaline disain. Samuti ootavad Ida-Virulased toodetele väiksemat hinda, kui näiteks Harju maakonnas läbi viidud küsitluses selgus. Üldiselt jäi tarbijate meelest mõistlik hind alla tegelikele toodete hindadele.

Lõputöö kolmandas osas selgitati välja AS JELD-WEN Eesti toodete hinda mõjutavad tegurid. FSC sertifikaadi mõju toote hinnale oli oodatust väiksem ja leiti, et toodete sertifitseerimine tasub igal juhul ära nii suurte tootmismahdade juures. Teisteks hinda mõjutavateks kuludeks olid: toormaterjali kulu, tööjõukulud, üldhalduskulud, turustuskulud ja muud kulud. Kasum moodustas toote lõpphinnast 24% ja seda ilma edasimüüjate vahendusteenusest.

Viimases töö osas uuriti suuremate konkurentide käitumist müügitulu saavutamisel. Hinnapäringu teel saadi ülevaade konkurentide toodete hindadest. Üllataval kombel, oli AS JELD-WEN Eesti toodang kõige soodsam kohalikul turul saadaolevatest konkurentide toodetest. Seejärel võrreldi AS JELD-WEN Eesti hetkelist turupositsiooni konkurentide omaga. AS JELD-WEN Eestit võib praegusel hetkel

nimetada akende ja uste tootmise valdkonnas turuliidriks, oma kõige suurema käibe ja madalate toodete hindade poolest. Paraku ei saa seda öelda kohalikul turul saavutatud müügitulu põhjal. AS Viljandi aken ja uks saavutab kohalikul turul 7% rohkem müügitulu kui AS JELD-WEN Eesti. Seega on kohalikul turul mainitud valdkonnas turuliidriks AS Viljandi aken ja uks.

Müügitulu suurendamiseks Eesti turul pakkus töö autor välja kaks peamist strateegilist käiku: luua salongid, kust tarbijal oleks võimalik otse tootjalt toodangut osta ja panustada rohkem maine kujundamisesse ja klientide informeerimisse. Väiksemad konkurendid on analoogsed sammud juba astunud ning tulemused kajastuvad nende läbimüügi edukuses Eesti turul, moodustades üle poole kogu aastasest käibest.

Valminud töö käigus kogutud andmed edastatakse AS JELD-WEN Eesti turundusosakonda, mille põhjal saavad ettevõtet tüüriavad juhid koostada arenguplaani kohalikul turul laienemiseks.

SUMMARY

COMPETITIVE STRATEGY BASED ON AS JELD-WEN EESTI

The purpose of this thesis was to give a review of the choices of marketing and competing strategies, to analyze the formation of products prices and the consumers preference, also to find out the perks and lacks before the competitors as the example of AS JELD-WEN Eesti. To get an overlook of competitors at the local market, the work materials were collected at the work process. Also an overview about consumer's preferences and those differences was made by interview/questionnaire.

At the first part of this thesis the author introduced the base company, its history, description of the work, resources that were in use and the management. To get the overview of the company, AS JELD-WEN Eesti archive materials, year 2013 annual report were used and interviewed the company's workers and the heads of the departments.

In the second part of the thesis were analyzed interviews with potential consumers. As the result, consumer's distinct regional differences become evident. The biggest consumer preference was in Ida-Virumaa, where lives the largest population of foreigners. They preferred rather modern than classical design. In Ida-Virumaa smaller price is also expected than for example in Harjumaa, which turned out from an interview. Generally the actual price was higher than the consumers expected.

In the third part of the thesis the factors were figured out that affected the prices of AS JELD-WEN Eesti products. The effect to the products of FSC certificate annual price was smaller than expected and therefore the certification is worthwhile at such big manufacturing capacities. Others price affecting expenses were: crude material, labour, management, marketing and other expenses. Sales profit formed 24% from the products final price and that without the vendors dispatching costs.

The biggest competitors behaviour in achieving sales proceeds was under investigation in the last part of this thesis. To get an overlook from the prices of competitors products, price requests were made.

Suprisingly the AS JELD-WEN Eesti production was the lowest in price in Estonian market. Also AS JELD-WEN Eesti current marketing position was compared with competitors. At this moment we can name the AS JELD-WEN Eesti as the market leader in manufacturing doors and windows for its biggest turnover and low prices. But it can't be said on the ground of local markets sales proceeds. AS Viljandi aken ja uks makes 7% of more profit at local markets than AS JELD-WEN Eesti and therefore is local marketing leader AS Viljandi aken ja uks.

The author of this thesis proposed two main strategic moves to expand the selling costs in Estonian market: to create salons, where consumer could buy products straight form the manufacturer and to impone more to modifying the reputation and informing clients. Smaller competitors have already done similar moves and the results redound at the success of their sales in Estonian market, forming over half of the one year revenue.

Collected data from this thesis will be provided to the AS JELD-WEN Eesti marketing department. Hopefully the heads of this company will make profit from it with assembling plans for development to broaden at the local markets.

VIIDATUD ALLIKAD

- [1] www.jeld-wen.ee, „JELD-WEN Eesti AS koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.jeld-wen.ee/jeld-wen-eesti/ajalugu/> [Kasutatud 5.märts, 2015].
- [2] JELD-WEN Eesti AS arhiiv, 2015
- [3] www.jeld-wen.ee, „JELD-WEN Eesti AS koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.jeld-wen.ee/ukse-tagajaetkusuutlikkus/> [Kasutatud 17.märts, 2015].
- [4] ic.fsc.org, „FSC rahvusvaheline koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://ic.fsc.org/preview.about-fsc.a-779.pdf/> [Kasutatud 17. Märts, 2015].
- [5] www.bmtrada.ee, „BM TRADA sertifitseerimisteenused,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://www.bmtrada.ee/chain-of-custody-and-supply-chain-systems?gclid=CjwKEAajw9bKpBRD-geiF8OHZ4EcSJACO4O7Tfvd2bf9dT-muTtGj_98s_icAktVQdm6PRVkATeAcmhoCW2Xw_wcB [Kasutatud 17.märts, 2015].
- [6] us.fsc.org, „FSC rahvusvaheline koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://us.fsc.org/advantages-of-fsc.189.htm> [Kasutatud 27.märts, 2015].
- [7] Puumarket, „Puumarket - tootekataloog,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.puumarket.ee/?op=body&id=2&prod=584&sid=4215>. [Kasutatud 22. märts, 2015].
- [8] delfi.ee, „Viljandi aken ja uks astus mullu üle maagilise joone,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://arileht.delfi.ee/news/uudised/viljandi-aken-ja-uks-astus-mullu-ule-maagilise-joone?id=69336987> [Kasutatud 27. märts, 2015]

- [9] „AS Viljandi Aken ja Uks majandusaasta aruanne,” 2013. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10052966-VILJANDI%20AKEN%20JA%20UKS%20AS> [Kasutatud 27. märts, 2015].
- [10] Haapsalu Uksetehas, „Haapsalu Uksetehase koduleht,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.uksetehas.ee/est/ettevotest>. [Kasutatud 22. märts, 2015].
- [11] Puumarket, „Puumarket - tootekataloog,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.puumarket.ee/?op=body&id=2&prod=584&sid=4214>. [Kasutatud 22. märts, 2015].
- [12] „ AS Haapsalu Uksetehas majandusaasta aruanne, “ 2013. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10037240-HAAPSALU%20UKSETEHASE%20AS> [Kasutatud 27. märts, 2015].
- [13] Aru Grupp, „Aru Grupp koduleht,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.arugrupp.ee/ettevttest>. [Kasutatud 22. märts, 2015].
- [14] www.äripäev.ee, „Aru Grupp tegutseb kui maaettevõtte,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.aripaev.ee/uudised/2001/10/02/aru-grupp-tegutseb-kui-maaettevotte> [Kasutatud 27. märts, 2015]
- [15] „ AS Aru Grupp majandusaasta aruanne, “ 2013. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10108425-ARU%20GRUPP%20AS> [Kasutatud 27. märts, 2015].
- [16] SeiCom aknad ja uksed, „SeiCom aknad ja uksed koduleht,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.seicom.ee/ettevotest>. [Kasutatud 22. märts, 2015].
- [17] www.äripäev.ee, „Ehitusmaterjal. Uksed avanevad,” [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.aripaev.ee/uudised/2014/09/16/ehitusmaterjal-uksed-avanevad> [Kasutatud 29.märts, 2015].
- [18] „ OÜ Seicom Uksetehas majandusaasta aruanne,” 2013. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.e-krediidiinfo.ee/11843380-SEICOM%20UKSETEHAS%20O%C3%9C> [Kasutatud 27. märts, 2015].

- [19] „ AS JELD-WEN Eesti majandusaasta aruanne,“ 2013. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.e-krediidiinfo.ee/10247977-JELD-WEN%20EESTI%20AS> [Kasutatud 27. märts, 2015].
- [20] www.äripäev.ee, „Vaata Lääne-Viru eduettevõtteid,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.äripäev.ee/uudised/2012/10/16/vaata-laane-viru-eduettevotteid> [Kasutatud 3. aprill, 2015]
- [21] www.äripäev.ee, „Väljavedu tõi ehitusmaterjalide tootjatele kasumikasvu,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://uudised.live.hot.ee/v/8/51928> [Kasutatud 3. aprill, 2015]
- [22] P. Kotler, Kotleri turundus, Tallinn: Pegasus Kirjastus, 2001, p.75.
- [23] www.uksekaubamaja.ee, „Nominete OÜ koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.uksekaubamaja.ee/tooted/siseuksed/> [Kasutatud 10.märts, 2015].
- [24] www.fsc.ee, „ FSC Eesti koduleht,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.fsc.ee/liikmeksastumine.html> [Kasutatud 6.aprill, 2015].
- [25] AS JELD-WEN Eesti „JELD-WEN Eesti – tootekataloog,“ [Võrgumaterjal]. Available: http://www.jeld-wen.ee/tooted/siseuksed/siseuste-mudelivalik/siseuste_valikusse/?productId=7645 [Kasutatud 06. aprill, 2015]
- [26] P. Kotler, Kotleri turundus, Tallinn: Pegasus Kirjastus, 2001, p.10