



Irina Krotiuk

ÄRIKLIENDI MÜÜGISTRATEEGIA VÄLJATÖÖTAMINE AS EESTI ELECSTER NÄITEL

Mehaanikateaduskond
Tehnomaterjalid ja turundus

Tallinn 2015

SISUKORD

SISSEJUHATUS.....	3
1. MÜÜGISTRATEEGIA.....	4
1.1. B2B ja B2C turundus ja müük.....	4
1.1.1. Äri- ja eraklientide ostuprotsesside erinevused.....	4
1.1.2. Business to business (B2B) turunduse eripärad	7
1.2. Müügistrateegia koostamine B2B sektorile.....	13
1.2.1. B2B kommunikatsioon.....	17
1.2.2. Hinnakujundamine B2B-turgudel	19
2. MÜÜGISTRATEEGIA AS EESTI ELECSTER NÄITEL	23
2.1. Ettevõtte üldiseloostus	23
2.2. Ettevõtte tegevusala	25
2.3. Mikrokeskkonna analüüs	26
2.3.1. Kliendianalüüs.....	26
2.3.2. Konkurentsianalüüs	28
2.4. Makrokeskkonna analüüs	30
2.5. SWOT analüüs.....	35
2.6. Müügistrateegia eesmärgid	35
2.6.1. Kommunikatsioon	36
2.6.2. Hinnakujundamine	36
2.6. Tegevuskava	37
2.7.1. Tegevuskava eelarve	39
KOKKUVÕTE.....	42
SUMMARY	43
VIIDATUD ALLIKAD.....	44
LISAD	47
Lisa 1. Ettevõtte tehnoloogilised võimsused.....	47
Lisa 2. Ettevõtte struktuur	49
Lisa 3. Näided 3D printeril prinditud detailidest.....	50

SISSEJUHATUS

Termin „strateegia“ tuleneb kreeka sõnast *strategia*, mis tähendab väejuhi kunsti. Turunduses ja müügitegevuses aga see sõna tähendab ettevõtte tegevusplaani, mis on loodud selleks, et saavutada püstitatud eesmärged.

Antud lõputöö teema oli valitud inseneripraktika läbimise käigus. Praktika sooritati ettevõttes AS Eesti Elecster, mille põhitegevusala on detailide ja metallkonstruktsioonide valmistamine ning tootmis- ja äripindade väljarentimine. Kuna viimastel aastatel on ettevõttel müük vähenenud, võeti vastu otsus koostada tegevusplan müügi suurendamiseks. Sellel põhjusel valisin oma lõputöö teemaks Ärikliendi müügistrateegia väljatöötamine ettevõtte AS Eesti Elecster näitel. Töö eesmärk on koostada müügistrateegia, mille tulemuseks on tegevuskava, mille abil saab ettevõtte suurendada turuosa ja läbi selle suurendada ka müügikäivet.

Antud töö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis antakse ülevaade B2B (ingl. *business marketing to other businesses* – lõpptarbijad on teised ettevõtted) ja B2C (ingl. *business marketing to customers* – lõpptarbijad on erakliendid) turunduse ja müügistrateegiate kohta. Töö teises peatükis on esitatud autori poolt väljatöötatud müügistrateegia, kus on alguses antud ülevaade ettevõttest AS Eesti Elecster, selle tegevusalast, toodetest ja teenustest. Seejärel analüüsitakse ettevõtte sisekeskonda ning mikro- ja makrokeskondasid. Ja kõige lõpus on esitatud müügistrateegia tegevuskava ja selle eelarve.

1. MÜÜGISTRATEEGIA

Müügistrateegia täpsustab eesmärgid, mis ettevõttel tuleb saavutada, ja iseloomustab, millised on ettevõtte kliendid ja kliendigrupid. Ta toob välja vajalikud ressursid, määrab ära nende kogused ja kvaliteedi; täpsustab ülesanded ja määrab vajalikud organisatsioonilised tingimused. [6]

Et efektiivne olla, peab müügitegevus üldise turundusstrateegiaga kooskõlas olema. Ainult siis täiendab müügitöö turundustegevust, mitte ei konkureeri sellega. Sellest tulenevalt on müügistrateegial ja juhtimisel ühine väljavaade, mis katab tavaliselt kogu organisatsiooni. [5]

Eduka turundusstrateegia kujundamisel peab ettevõtte kõigepealt otsustama, kelle vajadusi ta rahuldab. Ta teeb seda turu segmentideks jagamisega (turu segmenteerimine) ja valides, milliseid segmente ta arendab (sihtturundus). Seejärel peab ettevõtte otsustama, kuidas ta oma sihttarbijate vajadusi rahuldab – kuidas ta end turul eristab ja positsioneerib. [3]

1.1. B2B ja B2C turundus ja müük

Turustajad ja müügiesindajad eristavad sageli kahte peamist turunduse ja müügi kategooria tüüpi, mis põhinevad erinevate sihttarbijate segmenteerimisel. Need kaks erinevat sihttarbijate gruppi või turgu on ärikliendid ja erakliendid, ehk teiste sõnadega B2C-turundus ja B2B-turundus. Kuigi samad turunduse ja müügi põhiprintsiibid kehtivad mõlema turu kohta, on ka mõned olulised erinevused. [5]

1.1.1. Äri- ja eraklientide ostuprotsesside erinevused

Mõnes mõttes on äriturud tarbijaturgudega sarnased. Mõlemad kaasavad inimesi, kes võtavad enda peale ostjarollid ja teevad vajaduste rahuldamiseks ostuotsuseid. Peamised erinevused on välja toodud Tabelis 1. [3]

Tabel 1.

Äriturgude erinevus [3]

Turu struktuur ja nõudlus	• Äriturgudel on vähem ostjaid, kuid nad on suuremad • Ostu tegeva organisatsiooni nõudlus tuleneb lõpptarbijate nõudlusest • Äriturgude nõudlus on jäik • Äriturgudel kõigub nõudlus rohkem ja kiiremini
Ostuüksuse olemus	• Äriostud kaasavad rohkem ostjaid • Äriostud eeldavad professionaalsemat lähenemist
Otsuste tüübid ja otsuse tegemise protsess	• Äriostjad puutuvad tavaliselt kokku palju keerukamate ostude tegemise otsustega • Äriostu protsess on ametlikum • Äriostu tegemisel teevad ostjad ja müüjad rohkem koostööd ja loovad pikaajalisi tihedaid suhteid

Tavaliselt on äriturgudel vähem ostjaid kui tarbijaturul, kuid see-eest on need ostjad suuremad. Isegi suurtel äriturgudel teevad tihti enamuse ostudest just mõned ostjad.

Äriturgude nõudlus on tuletatud nõudlus, sest kokkuvõttes tuleneb see tarbekaupade nõudlusest. Ärinõudluse suurendamiseks reklaamivad B2B-turustajad vahepeal oma tooteid otse lõpptarbijatele.

Paljudel äriturgudel on jäik nõudlus, mis tähendab, et paljude toodete kogunõudlust hinnamuutused ei mõjuta, eriti lühikeses perspektiivis. Peale selle kõigub äriturgude nõudlus rohkem. Nõudlus muutub rohkem ja kiiremini kui tarbijaturgul. Väike tõus tarbijate nõudluses võib põhjustada suurt tõusu ärituru nõudluses.

Tarbijastudega võrreldes kaasab äriost otsustusprotsessi tavaliselt rohkem osalejaid ja nõuab palju professionaalsemat lähenemist. Sageli sooritavad ärioste koolitatud ostuagendid, kes

pidevalt õpivad, kuidas paremini osta. Mida keerulisem on ost, seda tõenäolisem on, et otsustusprotsessis osaleb mitu inimest.

Mida suurem ost, seda tõenäolisem, et ostukomisjoni koosseisus on tehnilised eksperdid ja juhtkond. Lisaks sellele on B2B-turustajad kokku puutunud ka sellega, et ostjatel on hea väljaõpe. Et tegeleda hästi ettevalmistatud ostjatega, peavad ettevõttel olema ka hästi koolitatud turustajad ja müügiesindajad.

Sageli puutuvad äriostjad kokku palju keerulisemate ostuotsustega kui tarbijaostjad. Tihti hõlmavad äriostud suuri summasid, keerulisi tehnilisi ja majanduslikke kaalutlusi ja suhtlemist ettevõtte paljude eri tasandite inimestega. Ostude keerukuse tõttu on ostjatel ostuotsuste tegemiseks rohkem aega vaja. Äriostu protsess on ametlikum kui tarbijaostu oma. Suuremad äriostud nõuavad üksikasjalikke toote spetsifikatsioone, kirjalikke ostutellimusi ning ametlikku kinnitamist.

Äriostu protsessis sõltuvad ostja ja müüja sageli üksteisest. B2B-turustajad teevad oma klientidega kõikides ostuprotsessi etappides tihedat koostööd – alustades sellest, et aitavad määratleda probleemi, ja lõpetades sellega, et leiavad lahenduse ja pakuvad ka müügijärgset abi. [3]

B2B-turgudel ei ole sugugi haruldane, et ostjad määravad toote spetsifikatsioonid ja müüjad kohandavad oma pakutavat toodet, et neid täita. Selline lähenemine on võimalik, sest sellistel toodetel (näiteks raudteevedur) on suur potentsiaalne tulu. B2C-turgudel esineb sellist lähenemisviisi aga harva, kuna tooted on välja töötatud vastavalt turusegmentide vajadustele ja individuaalsete vajaduste täitmine oleks ebaratsionaalne.

B2B-turgudele on iseloomulik asjaolu, et leping võib olla sõlmitud enne, kui toode on valmis tehtud. Lisaks võib toode olla väga tehniline ja müüja võib silmitsi seista ootamatute probleemidega alles siis, kui tellimus on juba töötluses.

Arvestades ostu mastaapi ja keerukust ja seda, et tehingus osalevad professionaalsed ostjad ja müüjad, on ärikliendi ostuprotsessis läbirääkimistel väga tähtis koht. Tarnijate hinnakiri võib olla läbirääkimistel lähtepunktiks, kuid tegelik lõpphind sõltub läbirääkijate oskustest.

Ärikliendi ostuprotsess on ratsionaalsem. Sageli tehakse otsuseid majanduslikel põhjustel. Seda sellepärast, et ärikliendid peavad oma otsuseid ettevõtte teistele liikmetele põhjendama. [5]

1.1.2. Business to business (B2B) turunduse eripärad

Ärikliendi ostukäitumine jaotatakse kolmeks:

1. Struktuur: faktor „kes“ – kes osaleb otsustusprotsessis ja nende rollid.
2. Protsess: faktor „kuidas“ – informatsiooni kogumine, analüüsimine, hindamine ja otsuste tegemine.
3. Sis: faktor „mida“ – valikukriteeriumid, mida kasutatakse erinevates protsessi etappides otsustusüksuse erinevate liikmete poolt.

Struktuur

Ärikliendi ostuprotsessi puhul on väga tähtis aru saada, et ostja ei ole sageli ainus inimene, kes otsust mõjutab või kellel on õigus lõplik otsus teha. Tavaliselt on otsus otsuseüksuse käes (ingl DMU – *decision-making unit*) või sisseostukeskuse käes, nagu seda ka veel nimetatakse. Kuid selle üksuse liikmed ei ole fikseeritud. Ostuprotsessi käigus võivad sisseostukeskuse liikmed vahetuda. Näiteks võib tegevjuht osaleda uute seadmete ostmise otsustamisel, kuid tema ei otsusta, mis tootjalt neid seadmeid osta.

Ärikliendi ostuprotsess on otsustusprotsess, mille käigus ostu tegev organisatsioon määrab ära tooted ja teenused, mida tema organisatsiooni jaoks on vaja; otsib, hindab ja valib erinevate tarbijate ja firmade vahel. [3]

Bonoma (Bonoma, 1982) ja Webster (Webster, 1995) on sisseostukeskuse struktuuris välja toonud kuus rolli:

- Initsiaatorid – need, kes algatavad ostuprotsessi;
- Kasutajad – organisatsiooni liikmed, kes tegelikult toodet või teenust kasutavad. Paljudel juhtudel on nad ostude initsiaatorid ja aitavad määratleda toote spetsifikatsioonid;
- Otsustajad – organisatsiooni sisseostukeskuse liikmed, kellel on ametlik või mitteametlik võim valida või kinnitada lõpliku tarnija valik. Rutiinse ostu korral on sageli ostjad otsustajad või vähemalt kinnitajad;

- Mõjutajad – organisatsiooni sisseostukeskuse liikmed, kes ostuotsust mõjutavad. Sageli aitavad nad määrata spetsifikatsioonid ja annavad täiendavat informatsiooni alternatiivide hindamiseks;
- Ostjad – organisatsiooni sisseostukeskuse liikmed, kes ostu sooritavad;
- Väravahoidjad – organisatsiooni sisseostukeskuse liikmed, kes kontrollivad infovoo liikumist. [3]

Erinevate ostutüüpide jaoks on ka erinev sisseostukeskuse koosseis. Väga oluliste otsuste tegemiseks on sisseostukeskuse struktuur keeruline ja hõlmab palju erinevaid spetsialiste. Müügiesindaja ülesanne on välja selgitada, kellel on lõpliku otsuse õigus, et veenda teda oma toodete väärtuses. Sageli pole tavalise ostuosakonna töötajaga rääkimine piisav, sest temast ei sõltu tarnija valik. [5]

Eristatakse kolme tüüpi ostusituatsioone:

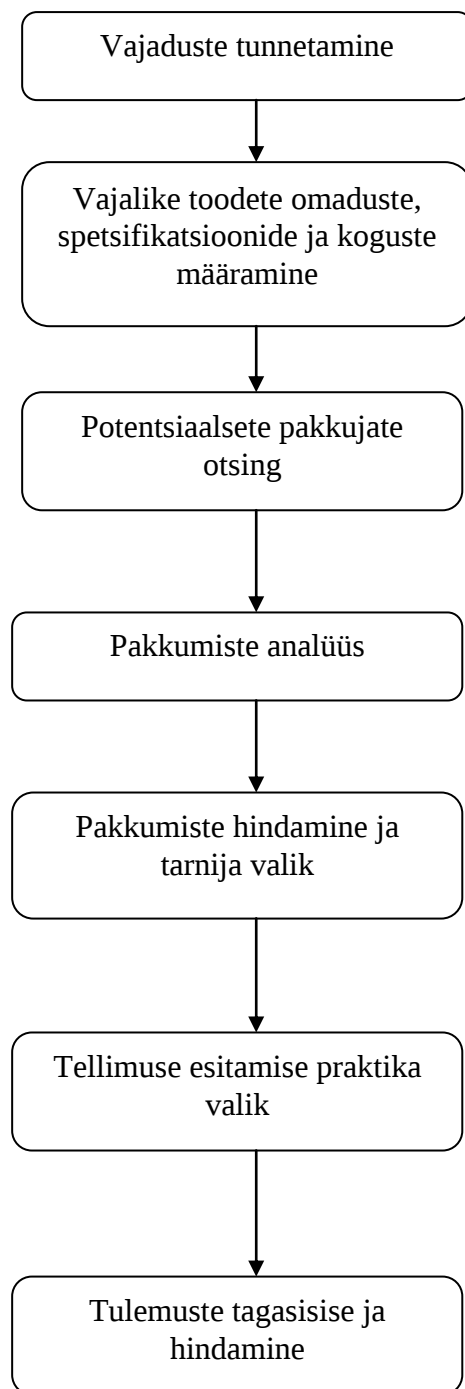
Otsene korduv ost – ostusituatsioon, kus ostja ostab midagi korduvalt muutumatu kujul.

Modifitseeritud korduv ost – ostusituatsioon, kus ostja tahab muuta toote spetsifikatsioone, hindu, tingimusi või tarnijat.

Uus ost – ostusituatsioon, kus ostja ostab toodet või teenust esimest korda.

Paljud ettevõtted eelistavad osta kohe probleemi täieliku lahenduse ühelt müüjalt, et poleks vaja osta tooteid või teenuseid erinevatelt tarnijatelt ja siis neid kokku panna. Tellimus läheb ettevõttele, kes pakub täielikumat süsteemi, mis rahuldab klientide vajadusi ja lahendab nende probleemid. Sageli on sellised müügisüsteemid (ingl *system selling*) eduka turundusstrateegia võti. [3]

Joonis 1 kirjeldab organisatsiooni otsustusprotsessi tööstusliku toote ostu puhul (Robinson, 1967). Kuid iga protsess sõltub konkreetse ostu situatsioonist. Teatud olukorras jäetakse mõned etapid ära; näiteks, korduva ostu korral on ebatõenäoline, et ostja läbib 3., 4. ja 5. etapid (tarnijate otsing ja nende pakkumiste analüüs ja hindamine). Need etapid jäetakse ära, kuna ostjal on juba konkreetne tarnija olemas, kellelt ta vajalikke tooteid tellib. Üldiselt, mida keerulisem on otsus ja mida kallim on tellitav toode, seda tõenäolisem, et läbitakse kõik etapid ja protsess võtab rohkem aega. [5]



Joonis 1. Organisatsiooni otsuste tegemise protsess (ostufaas)

1. Vajaduste tunnetamine. Vajaduste või probleemide äratundmine võib toimuda sisemiste või väliste tegurite abil. Sisemise teguri näide võiks olla uue seadme ost, sest tootmisvõimsus pole piisav. Sellest tulenevalt viib ettevõttesisene probleemide või vajaduste äratundmine aktiivse tegutsemiseni (sisemine/aktiivne). Kuid mõned vajadused, mida ettevõtte sees tunnetatakse, siiski aktiivse tegutsemiseni ei vii. Sellist seisundit võib nimetada sisemiseks/passiivseks. Tootmisjuht võib aru saada, et mõnel masinal on midagi viga, kuid kuna parasjagu on ka teisi

suuremaid probleeme, ei otsusta ta sellega midagi ette võtta. Muud võimalikud vajadused ei pruugi olla ettevõttesiseselt tuvastatavad, kuid tulevad välja alles siis, kui selle kohta tulevad vihjed väljastpoolt. Näiteks võib tootmisjuht olla tootmisprotsessiga rahul seni, kuni ta saab teada, et on olemas ka teine palju tõhusam tootmismeetod. Sellised erinevad probleemid avaldavad selgelt müüjale mõju. Sisemine/aktiivne olukord nõuab müüjalt oma toodete eeliste näitamist võrreldes konkurentide toodetega. Sellises olukorras pole vajaduse stimuleerimine vajalik, kuid kui sisemine vajaduse tunnetamine puudub, saab müüja vajadust väliste stiimulitega esile kutsuda. Näiteks võib veoettevõtte müügiesindaja stimuleerida vajaduse tekkimist, näidates, et nende veoautodega saavad ettevõtte kliendid raha kokku hoida, kuna nende veoautodel on väiksemad hoolduskulud ja suurem tõstmisvõimsus.

2. Vajalike toodete omaduste, spetsifikatsioonide ja koguste määramine. Selles otsustusprotsessi etapis koostab sisseostukeskus vajaliku toote kirjelduse. Näiteks võivad nad otsustada, et selleks, et toode vastaks teatud nõuetele, on vaja viit treipinki. Müüja võime mõjutada vastava toote kirjeldusi võib anda talle hilisemates otsustusprotsessi etappides eeliseid. Kui müüja veenab ostjaettevõtet määrama selliseid spetsifikatsioone, mis on ainult tema toodetel, siis on selles etapis müügitehing juba praktiliselt sooritatud.

3. Potentsiaalsete pakkujate otsing. Ärikliendi ostuprotsessis on vajalike toodete otsingud väga erinevad. Kuid mida odavam on toode ja mida rohkem informatsiooni on ostjal, seda vähem on otsinguid.

4. Pakkumiste analüüs. Olles leidnud mitmeid ettevõtteid, kellel on vajalik tehniline kogemus ja kes võivad olla potentsiaalsed tarnijad, teeb ostja päringu ja pärast analüüsib saadud pakkumisi.

5. Pakkumiste hindamine ja tarnija valik. Igat pakkumust hinnatakse selliste kriteeriumide alusel, mis on iga sisseostukeskuse liikme jaoks olulised. On oluline mõista, et pakkumiste läbivaatamisel kasutavad erinevad sisseostukeskuse liikmed erinevaid kriteeriumeid. Kuigi selline lähenemine võib probleeme tekitada, on selle protsessi tulemus tarnija või tarnijate valik. [5]

6. Tellimuse esitamise praktika valik. Järgmisena on vajalik välja töötada maksmise ja tarnimise tingimused. Tavaliselt tegeleb sellega ostuosakonna töötaja. Mõnedel juhtudel, kui tarne määrab tarnija valiku, liidetakse see etapp 4. ja 5. etappidega.

7. Tulemuste tagasiside ja hindamine. See võib olla nii formaalne, mille puhul ostuosakond koostab hindamise vormi ja saadab täitmiseks osakonda, kus ostetud tooteid kasutati, või ka informaalne, mille puhul hindamine toimub igapäevase vestluse kaudu.

Tulemuseks on see, et müüja võib müüki vajaduste tunnetamise, toodete omaduste väljaselgitamise ja oma toodete eeliste väljatoomise kaudu mõjutada nii, et see kõik vastaks sisseostukeskuse liikmete ootustele. Varase kaasamise kaudu saab müüja eelise, kuna siis on ostja pühendunud ühele tarnijale, kellelt ta kogu protsessi ajal tehnilist abi saab. [5]

Äriostjate otsustusprotsessi mõjutavad ostude tegemisel paljud tegurid. Mõned turustajad eeldavad, et suurimad mõjutegurid on majanduslikud. Nad arvavad, et ostjad eelistavad tarnijat, kes pakub madalamat hinda või parimat toodet. Nad keskenduvad pakkumistele, mis osutuvad ostjale kõige kasulikumaks. Sellised majanduslikud tegurid on tähtsad enamiku ostjate jaoks, eriti raskes majanduslikus olukorras. Kuid tegelikult avaldavad äriostjate puhul mõju nii majanduslikud kui ka isiklikud tegurid. [3]

Tabelis 2. on välja toodud tegurid, mis kõige rohkem ostjaorganisatsiooni ostuvalikut mõjutavad.

Tabel 2.

Tegurid, mis mõjutavad ostuvalikut [3]

Keskkonna tegurid	Majandus Tehnoloogia Poliitika ja seaduasandlus Kultuur ja tavad Tarnetingimused
Organisatsiooni tegurid	Eesmärgid Strateegiad Struktuur Süsteem

Inimestevahelised tegurid	Mõjutamine Ekspertiis Võim Dünaamika
Isiklikud tegurid	Vanus / haridustase Amet Isiksus Ostustiil Eelistused

Keskkonna tegurid

Äriostjad on tugevalt mõjutatud hetke ja oodatava majanduskeskkonna tegurite poolt, milleks on esmase nõudluse tase, majanduslik väljavaade ja raha hind. Teine keskkonnategur on peamiste materjalide tarne. Paljud ettevõtted on valmis ostma ja hoidma defitsiitsete materjalide suuremaid varusid, et tagada häireteta töö. Samuti mõjutab äriostjaid tehnoloogia, poliitika ja konkurentsi areng keskkonnas. Kultuur ja tavad avaldavad oma mõju eriti rahvusvahelises turunduskeskkonnas. Äriostjad peavad nende teguritega arvestama ja proovima muuta sellised väljakutsed võimalusteks.

Organisatsiooni tegurid

Igal ostuorganisatsioonil on oma eesmärgid, strateegiad, struktuur ja süsteemid, ja turustajad peavad neid tegureid hästi tundma. Selles osas on peamised küsimused: mitu inimest on ostuprotsessis? Kes nad on? Mis on ettevõtte valikukriteeriumid? [3]

Inimestevahelised tegurid

Sisseostukeskuses on tavaliselt palju osalejaid, kes üksteist mõjutavad, mistõttu inimestevahelised tegurid mõjutavad samuti ostuprotsessi. Vaatamata sellele on sageli raske selliseid tegureid hinnata, sest vahel on raske aru saada, kes on sisseostukeskuse osalejatest peamine otsustaja ja kellel on lõpliku otsuse õigus. Inimestevahelised tegurid on väga peened ja strateegia koostamisel peavad turustajad nendega arvestama.

Isiklikud tegurid

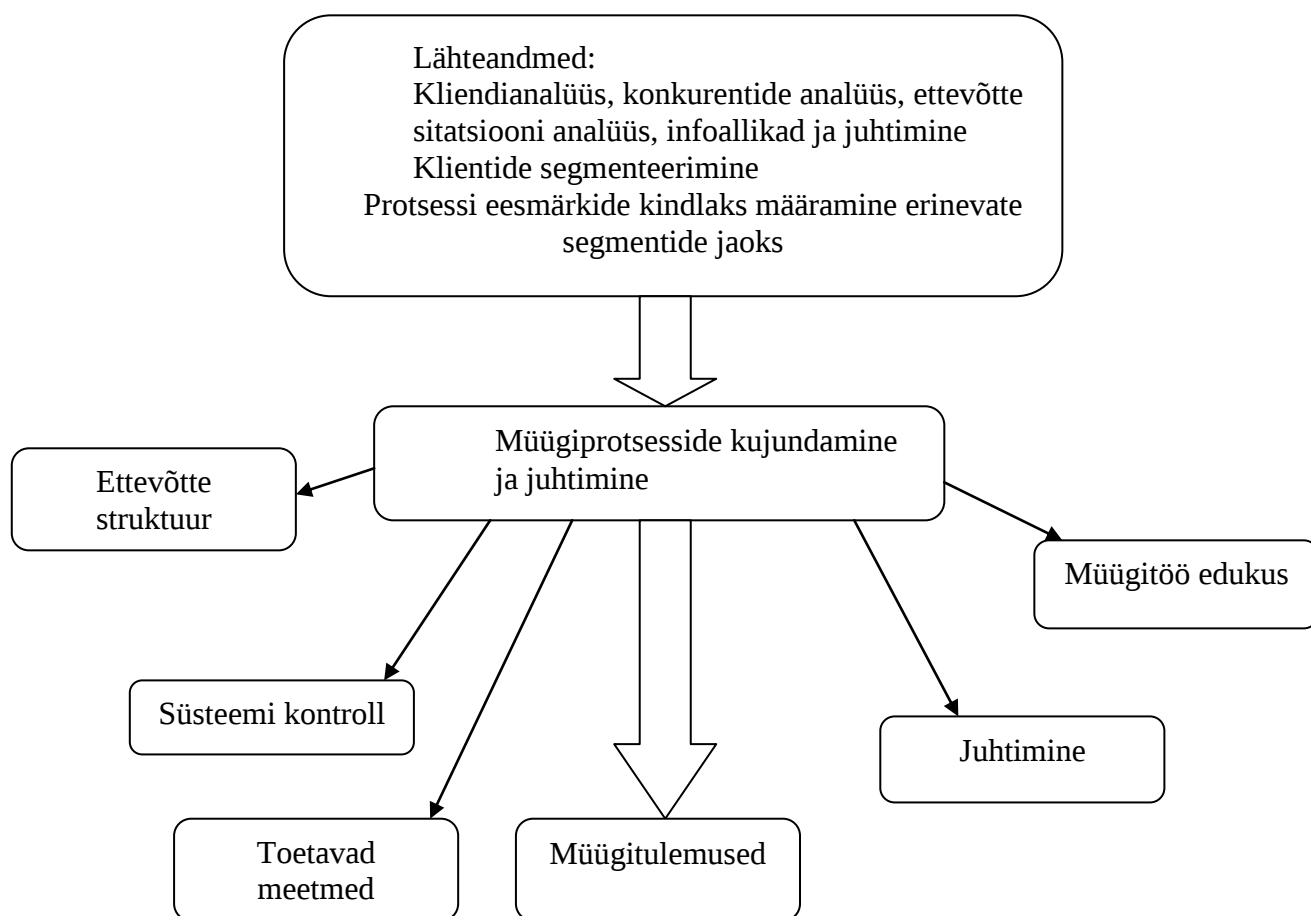
Iga ostu otsuseprotsessis osaleja kaasab sellesse oma isiklikke motiive, arusaamu ja eelistusi. Neid isiklikke tegureid mõjutavad vanus, haridustase, iseloom ja suhtumine riskidesse. Samuti

võivad ostjatel olla erinevad ostustiilid. Mõned viivad läbi põhjaliku tehnilise analüüsi, teised on head läbirääkijad ja tänu oma intuitsioonile saavad parima pakkumise. [3]

Samuti võib ostjale üks müüja isiklikult rohkem meeldida kui teine ja see asjaolu võib tarnija valikut mõjutada, eriti siis, kui konkureerivad tooted on väga sarnased. Isegi siis toimub tarnija valimine võistluspakkumiste põhjal; mõned ostjad aitavad müüjal, kes neile rohkem meeldib, konkurentsivõimelisem olla. Ilmselt on taju kõikide ostude puhul tähtis; olukorra taju oleneb ka inimeste käitumisest. Näiteks tundub ühele ostjale, et müüja on aus, usaldusväärne ja meeldiv inimene, kuid teisele ostjale nii ei tundu. [5]

1.2. Müügistrateegia koostamine B2B sektorile

Protsess algab olemasoleva strateegilise planeerimise positsiooni hindamisega. Hinnangu andmisel võetakse arvesse olemasolevat strateegiat, eesmärgi ja missiooni. Analüüsitakse uuesti organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda ja tulenevalt keskkonnas toimunud muutustest tehakse kindlaks, millised strateegia osad vajavad muutmist.



Joonis 2. Müügistrateegia osad [6]

Iga professionaalse strateegia aluseks on hea analüüs. Sama kehtib ka müügistrateegia kohta. Olemasolevad vahendid on sarnased nendega, mida ettevõtte ja turundusstrateegia väljatöötamisel kasutatakse. Ettevõtte strateegia määrab kliente ja konkurente kui oma põhituru osa. Turundusstrateegia peab põhinema turusegmentide analüüsil.

Kliendianalüüs

Esimeses etapis keskendutakse peamiste klientide kohta info kogumisele ja hindamisele. Müüja peab mõistma, kuidas klient oma turukeskkonnas (makrokeskkonnas) käitub. Selleks on vaja järgmisi andmeid:

- majandustrendid (antud sektori arenguproгноosid)
- tehnilised trendid
- poliitilised ja õiguslikud trendid
- infrastruktuursed trendid
- sotsiaalsed-kultuurilised trendid

Teises etapis keskendutakse kliendi otsesele keskkonnale – mikrokeskkonnale. Siinkohal on olulised kategooriad:

- kliendi enda kliendid
- tarnijad
- turupartnerid
- konkurendid

Kolmandas etapis käsitletakse juba kliente endid. See on kõige tähtsam osa. Selles etapis vaadeldakse ärisuhete hetkeseisu ja see sisaldab järgmist:

- nõuded/probleemid
- äripotentsiaal
- sisseostukeskus
- ettevõtte strateegia, struktuur ja kultuur [6]

Konkurentide analüüs

Konkurente tuleb defineerida kliendi seisukohast. Vaja on regulaarselt kontrollida, kas on toimunud mingeid muutusi, nagu näiteks kas turule on tulnud uued tooted, uued konkurendid või konkurendid, kes võivad oma tegevusala laiendada. Analüüs viiakse läbi, kui kõik

konkurendid on süstemaatiliselt välja toodud. Tavaliselt valitakse välja mõned olulisemad punktid, mis võimaldavad konkurentidest parema ülevaate saada (näiteks konkurentide tooted ja hinnad).

Informatsioon peab sisaldama:

- täielikku informatsiooni konkurentide kohta (organisatsiooni struktuur, juhtimine, töötajad, kulude struktuur, tootmine, uurimis- ja arendustööd, müügi- ja turundustegevused, teenused ja allhanked)
- tootevalik, tooted ja tehnoloogia
- teenused
- hinnad ja hinnastrateegia
- turupositsioon
- turustuskanalid
- kommunikatsioonid
- eesmärgid, strateegiad, käitumine
- tüüpiline käitumine konkurentide suhtes. [6]

Ettevõtte situatsiooni analüüs

Situatsiooni analüüsiks kasutatakse tavaliselt SWOT-analüüsi, mis võimaldab välja selgitada väliskeskkonnast tulenevad ohud ja võimalused ning sisekeskkonnast tulenevad organisatsiooni tugevad ja nõrgad küljed. [2]

SWOT on lühend sõnadest:

Strength ehk tugevused: ettevõttesisesed tegurid, mis on ettevõtte eelisteks. Need näitavad strateegiaid, mis võiksid olla edukad.

Weaknesses ehk nõrkused: ettevõttesisesed tegurid, mis on ettevõtte puudusteks. Need näitavad, mida ettevõtte peab parandama.

Opportunities ehk võimalused: ettevõtte välistegurid, mida saab kasutada positiivselt. Need peaksid olema väljendatud nii, et näidata sobivaid meetmeid nende kasutamiseks.

Threats ehk ohud: ettevõtte välistegurid, mis võivad negatiivset mõju avaldada. Need peaksid olema väljendatud nii, et näidata sobivaid vastumeetmeid. [6]

Tavaliselt rakendatakse seda instrumenti kogu firmale, kuid seda saab kasutada ka kitsamas fookuses. Sellisel juhul soovitakse panna rõhk müügile ja kliendijuhtimisele.

Tüüpilised tugevuste ja nõrkuste kategooriad on:

- suhete kvaliteet / klientide rahulolu
- müügimeeskonna pädevus
- teadmised turusegmentidest ja klientidest
- kontroll turustuskanalite üle
- juurdepääs otsustajatele
- ärisuhte tugevus / sõltuvus peamistest klientidest

Tüüpilised võimaluste ja ohtude kategooriad on:

- konkurentide suhete kvaliteet
- konkurentide oskus kliente hoida
- klientide soov muutumiseks
- realiseerimata turupotentsiaal
- konkurentide kulude struktuur
- konkurentide müügimeeskonna pädevus
- uued tehnoloogiad
- uued turustuskanalid
- uued tarnijad [6]

Analüüsi jaoks soovitatakse kasutada järgmiseid infoallikaid:

Siseinfo allikad:

- infosüsteemid (raamatupidamise osakond, andmeait)
- informatsioon ettevõtte töötajate käest (müügiesindajad, kõnekeskus, juhtimine jne)
- ettevõtte kliendibaasid (dokumendid, arhiivid)

Välisstatistika:

- turu-uuringud (uuringud, ettevõtte enda küsitlused)
- info ühendustest
- riiklik statistikaamet

Väljaanded:

- erialased väljaanded
- regionaalne ja riiklik ajakirjandus

- internet

Üritused:

- messid
- konverentsid
- töötoad klientidega [6]

Turu segmenteerimine

Segmenteerimine on tarbijate rühmitamine vastavalt nende omadustele. Segmenteerimise kaudu saab ettevõtte vähendada ebaühtlust turul ja tegeleda suhteliselt väheste kliendigrupidega. [8]

Äriturgude segmenteerimise protsess on sarnane tarbijaturu omaga. Kõigepealt peab juhtkond turu hüvede saamise alusel segmenteerima, seejärel on vaja kirjeldada nende kliente. Äriklientide vajadused sõltuvad nende strateegiast, töökeskkonnast ja isiklikest omadustest.

Äriturgud segmenteeritakse järgmiste tuunuste alusel:

Lõpptarbija tootmisharu (nt ehitus, põllumajandus);

Organisatsiooni tüüp (nt avalik või erasektor);

Organisatsiooni suurus (nt suur või väike, riiklik või rahvusvaheline);

Asukoht (nt erinevad piirkonnad, linnad, riigid);

Ostuprotsessi organiseerimine (nt tsentraliseeritud või mitte, ostupoliitika ja kriteeriumid, otsustetegeva üksuse olemus) [9]

Protsessi eesmärkide kindlaksmääramine erinevate segmentide jaoks

Pärast kliendisegmentide määratlemist ja enne müügiotsesside projekteerimist on tähtis nende vahel side luua. Selleks soovitatakse määratleda müügiotsessi eesmärgid.

Müügiotsessi eesmärgid kirjeldavad müügitulu, mis on võimalik erinevate otsesside korral saada. Nad põhinevad määratletud kliendigruppidel. [6]

1.2.1. B2B kommunikatsioon

Kommunikatsioonistrateegia hõlmab organisatsiooni kommunikatsiooni sihtrühmadega planeerimist, rakendamist ja kontrolli, mille eesmärk on saavutada kindlaks määratud eesmärgid iga sihtrühma jaoks. Selleks kasutavad ettevõtted järgmiseid vahendeid:

- Reklaam - Reklaamil võib olla erinevaid eesmärgi, kuid selle peamine eelis on see, et see võimaldab ettevõttel suhelda suurema publikuga madalama keskmise kuluga ühe kliendi kohta kui isikliku müügi korral. [R. Brennan]
Reklaami suunamisel on vaja teha otsuseid seoses reklaami eesmärgi, sõnumi, meediakanalite, raha ja hindamisega.
- Müügitoetus – lühiajalised tegevused, mis stimuleerivad toodete või teenuste ostu või müüki. [3]
- Isiklik müük – ettevõtte müügiesindaja isiklik suhtlemine potentsiaalsete klientidega müümise eesmärgil ja kliendisuhete loomiseks. Müügiesindaja suudab klienti palju rohkem mõjutada kui reklaam. Mida keerulisem on toode või teenus, seda suurem on vajadus müügipersonali kasutamiseks. [18]
- Suhtekorraldus – ettevõtte suhtlemine pressiga, klientide ja koostööpartneritega eesmärgiga luua ettevõttele hea maine.
- Otseturundus – otsesed ühendused hoolikalt valitud tarbijatega, et saada kohene vastus ja luua kauakestvaid kliendisid. [3]

Tabelis 3 on toodud näited eri müügitoetusvahenditest.

Tabel 3

Müügitoetusvahendid [18]

Reklaam	Raadio- ja TV reklaam Brošüürid Plakatid ja voldikud Tootekataloogid
Müügitoetus	Kingitused Näidised Messid Näitused Esitlused Kupongid Allahindlused
Isiklik müük	Müügiesitlused Müügikoosolekud Motivatsioonisüsteem

	Näidised Messid
Suhtekorraldus	Seminarid Aastaruanded Heategevus Sponsorlus Väljaanded
Otseturundus	Telefonimüük Elektrooniline müük E-post

Need vahendid on kombineeritud kommunikatsiooniprogrammi, mis võimaldab ettevõttel kaasata ostjaid ja teisi isikuid, kellel on ettevõtte tegevuse vastu huvi. [28]

Kommunikatsioonistrateegia sõnastamisel tuleb ettevõttel teha järgmiseid otsuseid:

1. Püstitada kommunikatsiooni eesmärgid;
2. Otsustada, mis rolli iga kasutatav kommunikatsioonivahend mängib;
3. Määrata kommunikatsiooni eelarve;
4. Valida iga kasutatava kommunikatsioonivahendi jaoks oma strateegia.

Kommunikatsiooni eesmärgid aitavad otsustada, kuidas erinevad kommunikatsioonivahendid turundusprogrammis kasutatud võivad olla. [28]

1.2.2. Hinnakujundamine B2B-turgudel

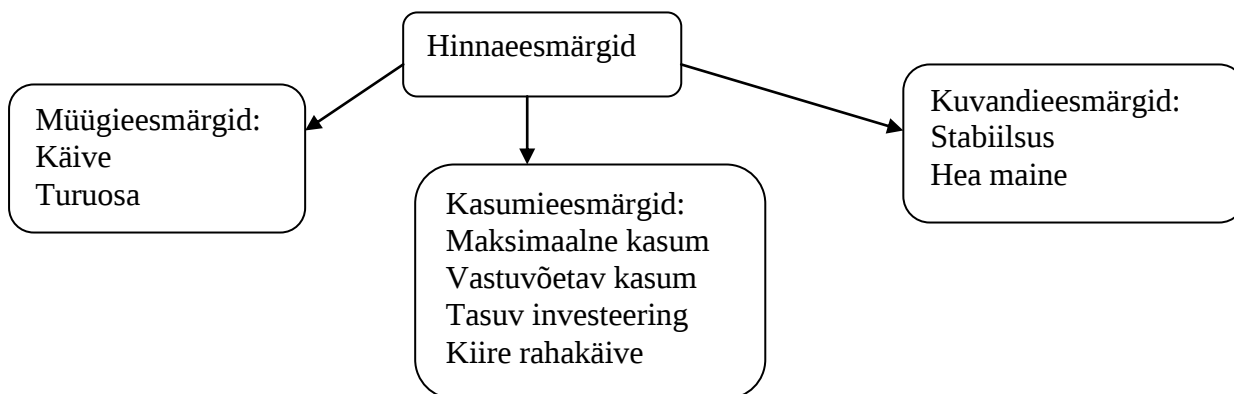
Hind on rahasumma, mida kliendid toodete või teenuste vastu vahetavad. Hind on ainuke element turunduses, mis toob ainult kasumit. Õige hinna leidmine on müüjatele väga raske ülesanne, sest arvestada tuleb paljude erinevate teguritega, kuid õige hinna leidmine ja kohandamine on edu saavutamiseks oluline faktor. [3]

Hinna kujundamine on pidev protsess, mille käigus tuleb hindu pidevalt üle vaadata ja neid vastavalt ettevõtte sise- ja välistegurite muutustele uuendada (turule tuleb uus toode või uus konkurent). [28]

Kuigi äriturgudel võivad ettevõtted palju erinevaid eesmärgid püstitada, on uuringud näidanud, et kõige tavalisemad eesmärgid on seotud kasumi, müügimahtude, müügitulu, turuosa ja imago loomisega. [28]

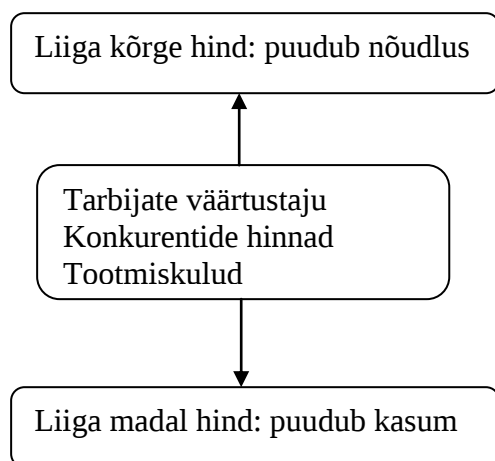
Mida selgemalt on püstitatud ettevõtte üldeesmärgid, seda lihtsam on eristada hinnaeesmärgid.

Joonisel 3 on välja toodud kolm hinnaeesmärke rühma:



Joonis 3. Hinnaeesmärkide liigitus [22]

Hinna kujundamisel tuleb arvestada hinna alampiiriga (ingl *price floor*), mis on seotud tootja kuludega ja hinna ülempiiriga (ingl *price ceiling*), mis on seotud tarbijate väärtustajuga. Hinnakujunduse põhimõtted on näidatud Joonisel 4.



Joonis 4. Hinnakujunduse põhimõtted [22]

Hind ei tohi olla liiga madal, sest siis tootmiskulud jäävad katmata ja kasum saamata. Samas hind ei tohi olla ka liiga kõrge, sest siis tarbijad ei osta toodet. [22]

Tavapäraselt mõeldakse strateegilise hinnakujunduse all kolme erinevat hinnakujunduse meetodit:

- kulupõhine hinnakujundus - Kulupõhine hind on toote või teenuse valmistamiskulu, millele lisandub juurdehindlus kasumi näol.

- väärtuspõhine hinnakujundus - Väärtuspõhise hinna määramisel on oluline kliendi poolt tajutud toote või teenuse väärtus. Mida ainulaadsem on toode või teenus, seda kõrgemat hinda on võimalik küsida.
- konkurentsipõhine (ehk turupõhine) hinnakujundus - Konkurentsipõhise hinna määramisel on otsustavaks konkurentide hind. [21]

Kulupõhine hinnakujundus on äriturgudel tavaline hinnakujunduse meetod. Hind määratakse arvutamise teel: keskmised tootmiskulud + kasum. See meetod loob turvalisuse illusiooni, kuna esmapilgul ettevõtte katab tootmiskulud ja saab kasumit. Kuid kulupõhine hinnakujundus ignoreerib täielikult konkurente ja tarbijaid ja see on selle meetodi suureks puuduseks. [R. Brennan]

Väärtuspõhine hinnakujundus tähendab seda, et turustaja ei saa toota toodet, planeerida turundusprogrammi ja seejärel määrata hinda. Hinnakujundusega tegeletakse samal ajal koos teiste turundustegevustega enne, kui turundusprogramm on valmis. Sellise meetodi puhul otsustavad tarbijad, kas toote hind on õige või mitte. [3]

All on toodud skeemid, kus on võrreldud kulu- ja väärtuspõhist hinnakujundust.

Kulupõhine hinnakujundus:

Toote kujundamine → tootmiskulude välja arvutamine → hinna määramine kulude põhjal → tarbijate veenmine toote väärtuses

Väärtuspõhine hinnakujundus:

Tarbijate vajaduste välja selgitamine → tarbijate ootustele vastava hinna määramine → kulude välja arvutamine → toote kujundamine, mis pakub soovitud väärtust sobiva hinnaga. [3]

Konkurentsipõhise hinnakujunduse puhul on hindade määramise aluseks konkurentide strateegiad, kulud, hinnad ja turupakkumised. Oma ostuotsuste tegemisel lähtuvad tarbijad konkurentide hindadest. Hinnates konkurentide hinnastrateegiat, peab ettevõtte vastama järgmistele küsimustele. Esiteks, millised on ettevõtte pakkumised kliendiväärtuste osas võrreldes konkurentide pakkumistega? Kui tarbijad tajuvad, et ettevõtte toode või teenus pakub suuremat väärtust, võib ettevõtte nõuda ka kõrgemat hinda. Kui tarbijad tajuvad väiksemat väärtust võrreldes konkurentide toodete/teenustega, peab ettevõtte kehtestama kas madalama hinna või muutma tarbijate arusaamu, et oma kõrgemat hinda põhjendada. Teiseks, kui tugevad on praegused konkurendid ja millised on nende hinnakujunduse strateegiad? Kui

ettevõttel on palju väiksemaid konkurente, kellel on kõrgemad hinnad, kuid toodete või teenuste pakutav väärtus on sama, siis võib oma hindu langetada ja sellega nõrgemaid konkurente turult maha võtta. Kui aga turul domineerib suur ettevõtte madalate hindadega, siis võib ettevõtte otsustada üle minna teisele turule, kus toimib lisandväärtuste toodete müük kõrgemate hindadega. [3]

Eespool nimetatud on kolm lihtsustatud hinna kujundamise meetodit, mida ettevõtted üldjuhul kasutavad kombineeritult. See tähendab, et esmalt vaadatakse, mis hinda pakuvad konkurendid, seejärel liidetakse kokku kõik toote ja teenuse valmistamiseks minevad kulud ning siis püütakse leida ka unikaalset müügiargumenti, mis tõstab toote väärtust. [21]

2. MÜÜGISTRATEEGIA AS EESTI ELECSTER NÄITEL

2.1. Ettevõtte üldiseloostus

AS Eesti Elecster moodustati 1991. aastal. Esimeseks tööpäevaks oli 1. aprill ja seda päeva loetakse ettevõtte sünnipäevaks. Algselt võeti rendile KMT "Progress"-ilt tootmispinnad ja osa seadmeid.

1994 aastal võeti osa Eesti Erastamisagentuuri poolt korraldatud enampakkumisest RAS "Progressi" varadele, 8.märtsil 1995 sõlmiti Eesti Erastamisagentuuriga varade ostu-müügi lepingu ja 31.12.1996 aastal maa ostu-müügi lepingu.

Areng on olnud pidev. Võrreldes 1995 aastaga on tootmismahud kasvanud ligi 10 korda. 2007 aastal moodustas käive 4,5 mln. euri. Töötajate arv on kasvanud üle 2 korda ja praegu töötab 81 töötajat. Nende aastate jooksul investeeriti seadmetesse ja hoonetesse rohkem kui 30 mln. krooni (ehitatud uus tootmiskorpus, ladu ümarmaterjalile koos saagimisega, renoveeritud keevitusjaoskond, ehitatud tööliste riietusruumid, söögisaal jne).

Alates 1999 a. on rakendatud ISO 9001-2000 põhine tootmine.

51% Eesti Elecstrist kuulub soome ematööstusele Elecster Oyj ning 49% kuulub eesti eraisikutele. Firma põhitegevusalaks on detailide ja metallkonstruktsioonide valmistamine ning tootmis- ja äripindade väljarentimine. Tootmis- ja äripindade üldpindala on 12000 m², millest 4600 m² kasutab ettevõtte ise ja umbes 7000 m² annab rendile. Firma põhitegevussuunaks on allhanketööd, mille hulka kuuluvad:

- mehaaniline töötlemine;
- keevitamine;
- detailide pindade töötlemine;
- ja koostetööd.

Umbes 40% kasutatavatest materjalidest moodustab roostevaba teras ning ülejäänud osa must metall. Ekspordi osa on umbes 98% käibest ja suurim osa toodangust kasutatakse tselluloosi-paberi-, metsa-, kalatöötlemis-, meditsiini- ja pakkimistööstustes. Põhiosa toodangust

eksportitakse Soome, Rootsi, Taani ja Norra. Tänapäeval töötab ettevõttes 77 inimest, kellest 65 tootmises. [1]

AS Eesti Elester põhitoodanguks on roostevabast ja happekindlast terasest tooted vastavalt tellijate joonistele ja kvaliteedi nõuetele. Rõhk on erinevate tööstusharude masinaehitusettevõtetele allhanke tegemine. Tootmispinda on ettevõttel 5123 m², büroopinda 319 m², laopinda 300 m².

Tehnoloogilise sisseseade tuumikosa moodustavad metallitöötlemisseadmed jagunedes alljärgnevasse gruppidesse:

- treipingid;
- CNC- treipingid;
- sisetreipingid;
- freespingid;
- CNC- freespingid;
- puurpingid;
- radiaalpuurpingid;
- lihvpingid;
- metalli giljotiinid;
- painutamispink;
- valtspingid;
- saed;
- pressid;
- keevitusseadmed;
- hapetega pinna töötlemise seadmed;
- klaaskuulpuhastus;
- haavlipuhastus;
- värvimisseadmed.

Seadmepark võimaldab valmistada erimõõtmelisi detaile, koostusi, seadmeid ja konstruktsioone. Tehnoloogilised võimsused on toodud Lisas 1.

Ettevõttes töötab kokku ca 80 töötajat, kellest juhtkonna hulka kuuluvad juhatus liikmed (2), projektijuht, finants-raamatupidamise teenistuse juht ja tootmisjuht. Ettevõtte struktuur on esitatud Lisas 2.

Ettevõttes on kasutusel kaks juhtimise printsiipi:

1. hierarhiline üld- ja strateegiline juhtimine allub hierarhilise juhtimise printsiipidele, mille põhijuhtimistasanditeks on:

- nõukogu;
- juhatus;
- allüksuste juhatajad.

2. projektijuhtimine – kus tellimused kinnitamisest ärasaatmiseni toimuvad projektijuhtimise põhimõttel projektijuhi kaudu.

2.2. Ettevõtte tegevusala

Metallitööstus on seotud mitme valdkonnaga, näiteks masinate ja seadmete tootmine ning ehitus. Metallitööstuse ettevõtetes töötab Eestis üle 11 000 inimese, olles seega toiduainetööstuse ja puidutööstuse järel üks suuremaid tööstusharusid. Harus tegutseb üle tuhande ettevõtte. Metallitööstus on kontsentreerunud Tallinna ja selle lähi-ümbrusse (üle poole töötajatest) ning Ida-Virumaale (ligi viiendik töötajaskonnast).

Metallitööstuse ettevõtted tootsid 2013. aastal ligi 3% vähem toodangut kui aasta varem, langus iseloomustas nii metallide kui ka metalltoodete tootmist. Metalltoodete tootmise hinnad aastaga oluliselt ei muutunud, nagu ka ekspordi- ja impordihinnad, mis-tõttu müüginäitajad liikusid tootmisega samas taktis. Sarnane olukord valitses nii ekspordis kui siseturul.

Ekspordis kukkus kõige rohkem tsiingitud lehtterase müük.

Ka suurima tootegrupi (metall-konstruktsioonide) eksport langes. Peamistes kaubanduspartneritest langes müük suuremal määral Soome ja USAsse, kasvas aga Rootsi.

Hõivatute arv metallitööstuses oluliselt ei muutunud, aasta lõpus toimus mõningane tagasimineku. Mõne-võrra suurenes töötundide arv. Palgakasv jäi alla keskmisele kasvule, küündides umbes 5%ni. Metall-toodete tootmises on keskmine palgatase tööstus-harude seas üks kõrgemaid.

Tulude kasv ületas kulude suurenemist. Esialgse statistika põhjal kasvas sektori kasum poole võrra, seega jõudis kasumlikkus taas ajaloolise keskmise lähedale. Lisandväärtus suurenes, samuti paranes metallitööstuse tootlikkus.

Kiirhinnangu kohaselt kasvasid investeeringud nii metallide kui metalltoodete tootmises, kuid esialgne statistika katab vaid osa kõigist ettevõtetest. Kaks kolmandikku kapitalimahutustest põhivarasse läks masinatesse ja seadmetesse, ülejäänud investeeringutest enamus oli seotud ehitistega.

Eesti Konjunkturiinstituudi küsitatud ettevõtjate hinnangul oli 2013. aastal nõudlus tavalisest madalam. Lisaks sellele mainisid mitmed ettevõtted probleemina ka tööjõupuudust. 2014. aasta algus ei toonud olulist muutust, samas nõudlus tööjõu järele mõnevõrra suurenes. Kuna ehitussektoris kasvu ei prognoosita, siis see mõjutab ka koduturule suunatud ehituslike konstruktsioonide tootjaid. [7]

2.3. Mikrokeskkonna analüüs

Mikrokeskkond koosneb sellistest teguritest, mis mõjutavad ettevõtte suutlikkust teenida oma kliente – ettevõtte, tarnijad, turundusvahendajad, kliendid ja konkurendid. Järgmised alapeatükid keskenduvad kliendi- ja konkurentsianalüüsile.

2.3.1. Kliendianalüüs

AS Eesti Elester põhituruks on Skandinaavia põhirõhuga Soome. Nimetatud turul on ettevõtte tugev, kuna suudab tagada kvaliteedi, kinni pidada tarnetähtaegadest ja toota vastuvõetava hinnaga. Peamine soome tellija on ettevõtte Valmet, mille ostud moodustasid 2014 aastal 83% ekspordimüügi kogumahust. Tabelis 4 on esitatud viis olulist välismaa kliente ja nende ostumahud viimase kahe aasta eest.

Tabel 4.

Ekspordimüük

Klient	Ostud			
	2013	Osatähtsus, %	2014	Osatähtsus, %
Valmet	2 181 015	74%	2 027 530	83%
Outotec Turula OY	230 263	8%	187 001	8%
Amipac OY	218 053	7%	-	0%
Mustad Autoline AS	42 564	1%	10 030	0,5%
Amitec OY	40 864	1%	28 990	1%

Klient	Ostud			
	2013	Osatähtsus, %	2014	Osatähtsus, %
Ülejäänud kliendid	247 790	8%	420 305	17%
Kõik kliendid	2 960 549	100%	2 447 835	100%

Eesti firmad tellivad peamiselt ainult pinnatöötlemist: hapendamist, klaaskuulpuhastust, haavlipuhastust, värvimist, elektropoleerimist. Eesti olulised kliendid on Monik OÜ, AIM Production OÜ, IPTE Automation OÜ, Eksamo AS ja Flebu Eesti OÜ. Kõik peamised eesti kliendid ja nende ostumahud on toodud Tabelis 5.

Tabel 5.

Eesti müük

Klient	Ostud			
	2013	Osatähtsus, %	2014	Osatähtsus, %
Monik OÜ/Bronto	42 623	21%	45 695	16%
AIM Production OÜ	22 870	11%	13 920	5%
IPTE Automation OÜ	18 570	9%	21 113	7%
Eksamo AS	15 370	8%	21 938	8%
Flebu Eesti OÜ	12 577	6%	31 727	11%
First in Service OÜ	11 319	6%	21 436	8%
Clyde Bergemann Eesti AS	9 668	5%	5 678	2%
MDC Max Daetwyler Eesti AS	6 370	3%	11 408	4%

Klient	Ostud			
	2013	Osatähtsus, %	2014	Osatähtsus, %
Favor AS	5 901	3%	4 692	2%
Kadares OÜ	4 579	2%	1 026	0,4%
Ülejäänud kliendid	51 893	26%	104 242	37%
Kõik kliendid	201 740	100%	282 875	100%

Nagu tabelist on näha ainult kahel ettevõttel (AIM Production OÜ ja Kadares OÜ) on ostud 2014. aastal vähenenud, teistel on jäänud praktiliselt samal tasandil. Flebu Eesti OÜ ostud on 2014. aastal kahekordistunud.

2.3.2. Konkurentsianalüüs

Metallitööstus on üks suuremaid tööstusharusid Eestis, mis annab tööd üle 11 000 inimesele. Suurimad ettevõtted on E-Profiil AS, AQ Lasertool OÜ, BLRT Grupp AS.

Peamised konkurendid eesti turul on Finmec AS, Kadares OÜ, Contractor OÜ, BLRT Grupp Masinaehitus OÜ ja TB Works OÜ.

Finmec AS

Ettevõtte on asutatud aastal 1994 ning omab pikaajalist kogemust keevitatud ja masintöödeldud metallkonstruktsioonide tootmisel. Põhikompetentsiks on keerukad ja aeganõudvad keevitus- ja masintöötlust nõudvate komponentide pakkumised rahvusvaheliselt tuntud rasketehnika valmistajatele üle maailma. Põhiliselt tarnitakse toodangut klientidele kes opereerivad kas metsandus, energeetika, kaevandus või kaubaterminalide valdkonnas. AS Finmec tootmisüksus asub Eestis Maardus ning on hea logistilise ühendusega põhilistele sadamatele ja terminalidele ning maanteedele Tallinna regioonis. [19]

Kadares OÜ

Kadares OÜ oli asutatud 1997 aastal ja hetkel annab tööd 25 inimestele. Asub Tallinnast 20 km kaugusel. Tootmispindala on 4500 m². Toodetakse laias valikus metallkomponente, masina osasid ja teraskonstruktsioone, mis kasutatakse tõsteseadmetes, veepuhastusseadmetes, paberi valmistamisel, puit- ja metsatehnikas. Tooted eksporditakse

Soome, Rootsi ja Taani. Põhilisteks tellijaks on OY Engineering, Infafone, Man B&W Disel, Raute OY, Metso Paper OY, Palmiatek OY ja Kasins OY. [15]

Contractor OÜ

OÜ Contractor on 2004 aastal alustanud ettevõtte, mis tegeleb masinaehituslike teraskonstruktsioonide valmistamisega ehk osutab tootmisteenust erinevate tööstusharude masinaehitussektori ettevõtetele ja annab tööd ca 35 inimesele. Asub Kohilas, 35 km Tallinnast.

Ettevõtte pakub antud valdkonnas tootmise täisteenust: materjalide ettevalmistamine, koostamine-keevitamine, masintöötlemine ning värvimine (märgvärvimine). Tootmishallide pindala on 4800 m², kinnistu pindala on 2 hektarit.

Peamised tooterühmad on paberitootmis- ja pakendamisseadmed, elektrimasinate ning off-shore seadmete osad. Peamised klientid on Metso Paper Inc (juhtiv paberimasinatetootja maailmas) ja ABB AS (Jüri elektrimasinate tehas). [20]

BLRT Grupp Masinaehitus OÜ

Ettevõtte oli asutatud 2002. aastal. Tööstustsehhide pindalaks on üle 12000 m², ettevõttes töötab 170 töölisi ja spetsialisti. Masinaehitus peamiseks tegevusharuks on metallitoodete ja -konstruktsioonide seeriatootmine tööstuses kasutamiseks.

Ettevõttes on esindatud järgmised masinaehituse tehnoloogiad:

- Mehhaaniline ja keevitustootmine: trei-, frees-, lihv-, hambalõike-, väljatahumis-, puurimistöötlemine. Termiline töötlus. konstruktsioonid kaaluga kuni 3 tonni – MIG/MAG, robot.
- Suur pinkide osakond: trei-, frees-, sisetrei-.

Masinaehitus klientideks nii sise- kui välisturul on suured firmad, mis asuvad juhtpositsioonidel transpordi-, energeetika- ja mäetööstusharudes. Ekspordi osa on üle 60% käibest. [23]

HeTi Pere OÜ

HeTi Pere OÜ on metallitööettevõtte, mis oli asutatud 1995. aastal. Praegu ettevõttes töötab 64 inimest. Teostatakse treimist, gaasilõikust, keevitust ning pinnakatmist- ja viimistlust; valmistatakse ja remonditakse masinaid, ehituslikke kandekonstruktsioone jm. tellimustöid.

HeTi Peres on välja arenenud kogu vajalik tootmistsükkel alates materjalide ladustamisest ja algtöötlustest, jätkates keevituse ja mehaanilise töötlustega ning lõpetades värvimise, koostamise ja katsetamisega. Toodetakse peamiselt ekspordiks ja suuremad tellijad on Andritz OY, Finnair OY, High Speed Tech OY, Metso Minerals OY, Metso Paper OY, Raute Wood OY, Lahti Precision OY ja The Switch. [29]

Tabel 6.

Konkurentide müügikäive ja turuosa

Konkurent	Müügikäive, EUR			Turuosa, %		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Finmec AS	8 713 799	8 495 584	7 379 093	31%	32%	31%
Kadares OÜ	913 028	943 915	844 205	3%	3%	3%
Contractor OÜ	1 352 804	2 017 402	2 323 975	5%	7%	10%
BLRT Grupp Masinaehitus OÜ	9 189 539	7 797 380	6 741 643	32%	28%	28%
HeTi Pere OÜ	4 280 106	4 645 338	3 023 621	15%	17%	13%
Vaadeldav ettevõtte	4 103 508	3 717 147	3 764 438	14%	13%	15%

2.4. Makrokeskkonna analüüs

Makrokeskkond koosneb jõududest, mis mõjutavad ettevõtte mikrokeskkonda. Siin tuleb arvestada selliste keskkondadega, nagu sotsiaalne-demograafiline keskkond, majanduslik, tehnoloogiline ja poliitiline keskkond. [3]

Sotsiaalne keskkond

Esialgsel andmetel oli 2015. aasta 1. jaanuaril Eesti rahvaarv 1312300, mis on 3600 inimest vähem kui aasta varem samal ajal.

Negatiivse loomuliku iibe tõttu (surmade arv ületas sündide oma) vähenes rahvaarv 1900 inimese võrra ning negatiivse välisrände saldo tõttu (Eestist lahkus rohkem inimesi kui siia elama saabus) 1700 võrra. Kokku vähenes Eesti rahvaarv 2014. aasta jooksul 0,3%. Paaril viimasel aastal on rahvaarvu vähenemine aeglustunud.

2014. aastal nii sisse- kui ka väljaränne vähenes. Eestisse saabus 2014. aastal elama 2900 inimest ja Eestist lahkus 4600 inimest. Statistikaameti rahvastikuproгноosi kohaselt hakkab välisrände lähiaastatel vähenema seoses aktiivses rändeeas (20–39-aastased) rahvastiku vähenemisega, kuid esialgsete andmete põhjal on veel vara öelda, kas 2014. aastal toimunu tähendab juba senise välisrändetrendi muutust. [11]

Väljaränne võib mõjutada negatiivselt ka vaadeldavat ettevõtet, sest lahkuvad peamiselt noored inimesed. Kui inimesed jätkuvalt lahkuvad Eestist, siis paari aasta pärast võib olla väga raske leida vajalikke oskustöötajaid.

Elanikkonda vananemine võib samuti avaldada negatiivset mõju. Kui töötajad lähevad pensionile, siis pole kedagi, kes neid asendaks. Ettevõtetel on juba praegu seda tunda, sest suurem osa tsehhi töötajatest on vanuses 50-60 ja ettevõtte seisab probleemi ees, et tuleb otsida ja välja koolitada nooremaid töötajaid. Eksisteerib ka selline asjaolu, et vanematel inimestel on raskem harjuda uute tehnoloogijatega ja see omakorda võib pidurdada ettevõtte arengut.

Majanduslik keskkond

Eesti sisemajanduse koguprodukt (SKP) kasvas 2014. aastal 2013. aastaga võrreldes 2,1%. Kogu aasta vältel iseloomustas Eesti majandust aeglane, kuid stabiilne kasv.

Olulise panuse SKP kasvu andis kaubanduse tegevusala, peamiselt jaekaubanduse lisandväärtuse suurenemise tõttu. Lisaks panustasid SKP kasvu enim töötlev tööstus ning kutse-, teadus- ja tehnikaalne tegevus. Töötleva tööstuse kasvu toetas toodangu ekspordi kasv, samuti suurenes töötleva tööstuse toodangu müük kodumaisele turule.

Märtsis toodeti töötlevas tööstuses 3% rohkem toodangut kui eelmise aasta samal kuul. Toodangu mahu suurenemist põhjustas eelkõige elektroonika- ja puittoodete tootmise kasv, kus toodang suurenes vastavalt 12% ja 3%. Suurema osatähtsusega tööstusharudest suurenes toodang märtsis veel toiduainete, metalltoodete ja elektriseadmete tootmises. Toodangu kasv muutus laiapõhjalisemaks – enam kui pooled tööstusharud ületasid märtsis eelmise aasta

mahtu. Suurema osatähtsusega tööstusharudest vähenes toodang keemiatoodete, ehitusmaterjali ja plasttoodete tootmises. [10]

Keskmine brutokuupalk oli 2014. aasta IV kvartalis 1039 eurot ja tõusis 2013. aasta IV kvartaliga võrreldes 5,3%. 2014. aastal ületas keskmine brutokuupalk 1000 euro piiri II ja IV kvartalis.

Keskmine brutotunnipalk oli IV kvartalis 6,35 eurot ja tõusis 2013. aasta IV kvartaliga võrreldes 6,0%.

Keskmine brutokuupalk tõusis 2014. aasta IV kvartalis kõigil tegevusaladel. Kõige enam tõusis keskmine brutokuupalk 2013. aasta sama ajaga võrreldes finants- ja kindlustustegevuse palgatöötajatel (12,5%), kõige vähem info ja side tegevusala palgatöötajatel (0,5%). Keskmine brutotunnipalk tõusis IV kvartalis kõige enam finants- ja kindlustustegevuse palgatöötajatel (13,1%) ning ainsana langes info ja side tegevusala palgatöötajatel (0,2%).

Palgastatistika uuringu alusel oli IV kvartali keskmine tööga hõivatute arv 6,8% suurem kui 2013. aasta IV kvartalis. Kõige enam suurenes palgatöötajate arv majutuse ja toitlustuse tegevusalal (17,8%). [12]

Ettevõtte peab arvestama keskmise brutopalka tõusuga ja igal aastal üle vaatama, ning indekseerima oma töötajate palku. Uute töötajate leidmisel on ka palganumber üks oluline tegur, sest madala palga eest pole võimalik häid spetsialiste leida.

Poliitiline keskkond

1. märtsil 2015 valisid Eesti kodanikud XIII Riigikogu. Valimas käis 577 910 kodanikku ehk 64,2% riigi 899 793 hääleõiguslikust kodanikust.

Riigikokku kandideeris 872 inimest. 11-s üles seatud erakonna nimekirjas kandideeris 861 inimest ja 11 inimest kandideeris üksikkandidaadina.

Kõige enam kogusid valimistel hääli Eesti Reformierakond, kes sai 158 971 häält (27,7%), ja Eesti Keskerakond, kes sai 142 460 häält (24,8%). Riigikokku saamiseks Riigikogu valimise seadusega ette nähtud 5% künnise ületas kuus erakonda:

- Eesti Keskerakond

- Eesti Konservatiivne Rahvaerakond
- Eesti Reformierakond
- Isamaa ja Res Publica Liit
- Sotsiaaldemokraatlik Erakond
- Eesti Vabaerakond

Riigikokku sai isikumandaadiga 13 inimest. XIII Riigikogu kogunes avaistungile 30. märtsil 2015. [14]

Uus valitsus võttis vastu otsuse tõsta kütuseaktsiisi. Tõus algab 2016. aastal, kui diiselkütuse aktsiis kasvab 14 protsendipunkti ja bensiinil 10 protsendipunkti. Järgneval kahel aastal tõuseb kütuseaktsiis täiendavalt 10 protsendipunkti. [24]

Kütuseaktsiisi tõusu tõttu kallinevad tootmiskulud, järelikult ettevõttel tuleb tõsta oma teenuste ja toodete hindu. Mis omakorda võib mõjutada negatiivselt konkurentsivõimet. Suurem osa toodetest läheb ekspordile, põhiliselt Skandinaaviasse ja kui hinnad suurenevad, siis osa Põhjamaa klientidest võivad loobuda ettevõtte teenustest.

Tehnoloogiline keskkond

Tehnoloogia areneb väga kiiresti. Ja ka Eesti turule on tulnud 3D printerid, mis võimaldavad valmistada detailide prototüübe jooniste järgi. Modelleerimisel jääb asi arvutisse, 3D-printeriga on asi võimalik arvutist välja reaalsesse ellu tuua. 3D-printimiseks sobivaid jooniseid saab teha suhteliselt lihtsate joonestamisvahenditega.

3D-printimine ei asenda seniseid tootmismeetodeid küll veel niipea, kuid võimaldab lihtsamini toota komponente, mida valmistatakse väga kallitest materjalidest või mis on väga keerulise disainiga. Kogu protsess on vastupidine senisele loogikale, kus objekt valmib üleliigset massi eemaldades. Selle asemel valmib objekt õhukeste kihtidena materjali lisades. [26]

Lisas 3 on toodud näited 3D printeriga valmistatud detailidest.

3D-printimise tehnoloogiad

Stereolitograafia (SLA)

Detail toodetakse kihthaaval vaigu kuivatamisel UV-laseri vm sarnase valgusallika läbi. Kasutatakse nt juveeliäris või masinaehituses valudetailide valmistamisel.

Selektiivne laser tehnoloogia (SLS)

Võimas laser sulatab väikesed plastist, metallist, keraamilised või klaasist pulbriosakesed kihthaaval kolmemõõtmeliseks soovitud kujundiks. Töötlemata pulber täidab detaili toetavat eesmärki ja seetõttu ei ole eraldi tugistruktuure vajalik kasutada. Kasutatakse toodete prototüüpide, detailide ja ka valmistoodete printimiseks.

Sulatatud sadestumise vormimine (FDM, FFF)

Toormaterjal sulatatakse printeri kuumpeas ja pihustatakse vastavalt 3D-joonisele kihthaaval tööpinnale. Iga kiht kinnitub kuumpeast väljudes eelmisele ja kivistub, tekitades ühtlase detaili.

Lamineeritud esemete printimine (LOM - tehnoloogia)

Tööpinnale asetatakse paberi-, plastiku- või metallileht, laser lõikab kihi vastavalt 3D-joonisele soovitud kujule, platvorm liigub kihi paksuse võrra allapoole, tööpinnale asetatakse uus leht ja protsess jätkub. Kasutatakse prototüüpide valmistamisel. Elektronkiirega sulamine (EBM) Materjalina kasutatakse metallipuru, mida printer elektronkiirega töötleb. Kasutatakse nt meditsiinis, eriti implantaatide valmistamisel.

Multi-jet-vormimine (MJM)

Suurest printeri kuumpeast kantakse paljude väikeste avade kaudu aluspinnale kihthaaval nii ehitus- kui ka tugimaterjal. Materjal sarnaneb SLA-tehnoloogias kasutatava fotopolümeeriga, mis vajab UV-kiirtega töötlemist. Kasutatakse metallist detailide valamisel. [26]

Prinditavad detailid on piisavalt kõvad, mistõttu sobib tootearendus ja tootmisettevõtetele tänapäevane 3D-printimine FDM tehnoloogiaga juba hästi. [25]

Kuna vaadeldaval ettevõttel on tellimuste põhine tootmine, ehk valmistab detaile klientide jooniste järgi, siis ka 3D printerite tehnoloogia võib kasutust leida ja olla ettevõttele kasulik.

2.5. SWOT analüüs

TUGEVUSED	NÕRKUSED
• Kvaliteetsed tooted • Kogemus • Meeskonnaliikmete pädevus ja kohusetundlikkus • Ettevõtte hea maine • Tehnoloogilised võimalused	• Turundus- ja müügistrateegia puudumine • Müügimeeskonna puudumine • Lepinguliste klientide puudumine • Koduleht vajab uuendamist • Tarkvara vananemine • Tsehhi töötajate vanus (keskmine vanus on 51 a.)
VÕIMALUSED	OHUD
• Uued tehnoloogiad	• Konkurentide tugevdamine • Kütuse aktsiisi tõttu tegevuskulude tõus • Kvalifitseeritud tööjõu puudus (Eesti elanikkonda vananemine ja väljaränne)

2.6. Müügistrateegia eesmärgid

Ettevõtte AS Eesti Elecster tegutseb juba 24 aastat ja tänaseks on ta saavutanud tugeva turupositsiooni Eestis. See omakorda loob head eeldused ka ettevõtte edasiseks arenguks. Senised AS Eesti Elecsteri tegevuse olulised märksõnad olid:

- Kliendikesksus, ehk pidev kliendi soovide, nõuete, ettepanekute ja vajaduste arvestamine ja analüüs;
- Töö kvaliteet, ehk kvaliteetne tootmistegevus ja tähtaegadest kinnipidamine ning mittevastavuste analüüs ja korduvate vigade vältimine;
- Kohanemis- ja arenemisvõime, ehk personali kvalifikatsiooni plaanipärane tõstmine koolituse läbi ning ettevõtte ja tema protsesside kaasajastamine.

Ka edaspidiseks planeerib ettevõtte hoida oma toote ja teenuste kvaliteedi kõrget taset, et hoida olemasolevaid kliente ja arendada oma tegevust.

Käesoleva müügistrateegia eesmärgid on seotud põhiliselt käibega ja turuosaga ning need on järgmised:

Turuosa laiendamine ja selle tulemusena müügikäibe suurendamine. 2016. aastal saavutada ettevõtte müügikäive 4 000 000 EUR.

2.6.1. Kommunikatsioon

Kommunikatsiooni strateegiat nagu sellist ettevõtte ei ole. Kuna ettevõtte on juba 24 aastat tegutsenud, siis selle ajaga on jõudnud luua endale heat mainet. Analüüsides praegu ettevõttes kasutatavaid müügitootusvahendeid võib välja tuua järgmiseid:

- Osalemine messidel - igal aastal esitab ettevõtte oma tooteid ja teenuseid Soome messil Alihankinta. Aga et varem eesmärged pole püstitatud, siis on väga raske hinnata messidel osalemise tulemusi.
- Klientide külastused – kord paari kuu tagant kutsub juhatus külla erinevade ettevõtete esindajaid. Sellistel külastustel jooksul tutvustatakse kliendile ettevõtte teenuseid ja tehnoloogilisi võimsusi, näidatakse tsehhis olevaid pinke ja seadmeid.

Muid vahendeid, sh Interneti, reklaami või oma kodulehte ettevõtte ei ole oma turunduskanalitena kasutanud.

2.6.2. Hinnakujundamine

Hinnakujunduses kasutab ettevõtte erinevaid meetmeid kombineeritult. Võetakse arvesse konkurentide hinnad, arvutakse välja toote või teenuste tootmiskulud ja lisatakse lisakulu kasumi näol.

Peale selle rakendatakse personaalset lähenemist, kus hind sõltub detailide kogusest, st mida rohkem detaile, seda odavam on iga detaili töötlemise hind. Püsiklientidele tehakse soodustusi. Siin tuleb vaadata, et pakutud hind ei jääks alla hinna alampiiri, sest siis jäävad tootmiskulud katmata. Seni on ettevõtte hinnakujundajad suutnud leida sellise õige hinda, mis oleks täpselt hinna alampiiri ja ülempiiri vahel.

Samuti sõltub toodete või teenuste hind sellest, kas tegu on korduva või uue tellimusega. Korduva tellimuse puhul on juba kindlalt teada, kui palju materjali ja aega kulub selle valmistamiseks. Ja lähtuvalt sellest võivad hinnakujundajad hinda natuka alandada, st teha korduva tellimuse soodustuse. Kui tegu on uue ostuga/tellimusega, siis selle puhul võib lõplik hind võib varieeruda olenevalt sellest, kui palju aega kulus selle valmistamiseks. Võib juhtuda ka nii, et detailide valmistamiseks kulus aega vähem, kui oli normeeritud, sellisel juhul läheb see vahe ettevõtte kasumisse. Kuid võib olla ka vastupidi, et aega kulus rohkem, kui oli normeeritud, siis on see juba ettevõtte kahjum.

Ettevõtte hinnakujunduse protsess näeb välja selliselt:

1. Hinnapäringu saamine
2. Vormistamine

3. Edastamine hinnakujundatele
4. Normeerimine
5. Hinnapakkumise edastamine kliendile

Protsess algab sellest, et ettevõtte saab hinnapäringu. Seejärel müügisekretär vormistab selle, vajadusel täpsustab mõõtmel või küsib lisajooniseid. Edasi läheb vormistatud päring hinnakujundatele. Pinnatöötlemise tellimuste puhul arvutatakse hind valemite abil, kus aluseks on detailide gabariidid. Erinevate detailide ja konstruktsioonide puhul arvesse võetakse materjali kulu ja tööaeg. Tavaliselt, eesti klientide hinnapäringud saavad valmis ühe tööpäevaga. Skandinaavia tellimuste korral läheb rohkem aega, sest seal tulevad keerukamad konstruktsioonid, mis nõuavad palju rohkem aega arvutamiseks. Samuti teevad hinnakujundajad omakorda päringuid teistele ettevõtetele, nt kui on vaja väljalõikeid või torusid saada. Sellisel juhul võib hinnapakkumise esitamise tähtaeg olla kuni 2 nädalat. Tavaliselt kirjutavad kliendid oma päringus, mis kuupäevaks nad soovivad pakkumist saada. Ettevõtte hinnakujundajad peavad nende tähtaegadega arvestama ja planeerima oma tööd vastavalt. Kui hinnapakkumine on valmis, saadab müügisekretär selle kliendile.

Korduva tellimuse korral võtab kliendi ostu otsustusprotsess vähe aega. Sest siis jäetakse 3, 4 ja 5 etapp ära (Jobberi Organisatsiooni otsuste tegemise protsessi järgi vt Joonis 1). Jäävad ainult kaks viimast, ehk tellimuse esitamine ja tulemuste tagasiside. Oma tellimuse esitavad kliendid kohe peale pakkumise saamist.

Uue tellimuse korral võtab otsustusprotsess rohkem aega, sest siis analüüsivad kliendid erinevate firmadelt saadud pakkumisi ja teevad valiku, kellelt tellida. Sellisel juhul on klient 4. etapil, ehk pakkumiste analüüsi peal. Tavaliselt esitatakse tellimuse nädala jooksul peale pakkumise saamist. Loomulikult on ka hind määrav tegur - mida kallim on tellitav toode, seda tõenäolisem on, et otsustusprotsess kaasab palju osalejaid ja seega ka kogu protsess nõuab rohkem aega.

2.6. Tegevuskava

Urvides erinevaid kommunikatsioonivahendeid, leidis autor, et vaadeldava ettevõtte jaoks on kõige efektiivsemad müügitoetusvahendid messid, reklaam, isiklik müük ja Internet. Seda arvestades on koostatud müügistrateegia tegevuskava, mille raames on ette nähtud järgmised tegevused:

1. Müügijuhi leidmine
2. Kodulehe uuendamine

3. Osalemine messidel
4. Klientide külastamine
5. Potentsiaalsete klientide külastused, tsehhi ja tehnoloogiliste võimsuste tutvustamine kohapeal
6. Ettevõtte reklaam erialaväljaannetes.

Kuna ettevõtte kliendid on peamiselt teised ettevõtted, siis tuleb arvestada äriturgude eripärasustega: kliente on vähe, kuid nad on mõjukamad; ostuprotsess on keeruline ja kaasab palju osalejaid, kes on väga pädevad omal alal. Seega tuleb arvestada, et ärikliendi ostuprotsessis võivad osaleda väga professionaalsed ostjad ning seetõttu peab ka ettevõtte esindaja olema tehnilise haridusega ja pikajalise müügitöö kogemusega. Aga kuna ettevõttel müügiosakonda pole, siis on esimene samm müügijuhi ametikoha loomine ja sobiva inimese leidmine.

Müügijuhi tööülesanded:

- ettevõtte müügistrateegia väljatöötamine ja elluviimine;
- müügitegevuste kavandamine, koordineerimine ja jälgimine;
- uute klientide leidmine;
- läbirääkimiste pidamine;
- olemasolevate klientide haldamine.

Vajalikku inimest planeeritakse otsida CV-Online keskkonnas.

Teise sammuna on vaja uuendada ettevõtte koduleht. Koduleht on ettevõtte visiitkaart, sellepärast peaks see olema kaasaegne, hästi struktureeritud ja informatiivne. Peale selle peab kodulehel olev informatsioon olema saadaval ka teistes Euroopa keeltes. Praegu ettevõttel on kodulehe täisversioon eesti keeles, aga inglise, soome ja vene keeles on nõ lühendatud versioonid. Aga kuna ettevõtte planeerib ka välisurgude turuosa suurendamist ja ettevõtte koduleht on esimene koht, kust potentsiaalsed kliendid otsivad infot ettevõtte kohta, siis on vaja panustada ka võõrkeelsetele versioonidele ja täiendada nii inglise, soome, kui ka vene keeles olevat infot. Samuti vajab uuendamist kodulehe kujundus/disain, mis peab olema omapärane ja meeldejääv ning üldmulje tekitama usalduväärse tunde, et potentsiaalsed kliendid ja koostööpartnerid tahaksid koostööd teha.

Järgmiseks tegevuseks on osalemine rahvusvahelistel messidel. Ettevõtte jaoks on see väga hea võimalus tutvustada oma tooteid ja teenuseid paljudele erinevatele huvilistele ühes kohas

ja laiendada oma kliendibaasi ning leida uusi koostööpartnereid. See tegevus tagab välisurgude turuosa laienemise ja uute klientide juurdevoolu.

2015 aastal on planeeritud osaleda järgmistel messidel:

- Alihankinta 2015 (Tampere, Soome 15.-17.09.2015) Soome suurimal allhankemessil osalevad ettevõtted metalli-, elektroonika-, plasti- ja kummitööstusest, samuti IKT-sektoris tööstuslahendustega tegelevad ettevõtted. Messil on esindatud ka valdkonna konsultatsiooniettevõtted, erinevad riiklikud ning regioonide ühisstendid. Messile oodatakse ligi 1000 eksponenti enam kui 15 riigist ning üle 15 000 külastaja. [16]
- ELMIA Subcontractor 2015 (Jönköping, Rootsi 10.-13.11.2015) ELMIA Subcontractor on Põhja-Euroopa suurimaid allhankemesse, mis hõlmab masina-, metalli-, elektroonika- ja plastmassitööstust ning teisi sektoreid. 2012. aastal osales messil ligi 1 200 eksponenti pea 30 riigist ning rohkem kui 14 000 külastajat. [17]

2016. aastal toimuvad messid Alihankinta 2016 – 27.-29.09.2016 ja ELMIA 2016 – 8.-11.11.2016.

Järgmine müügitoetusvahend on potentsiaalsete ja olemasolevaid klientide külastused, mille eesmärk on leida uusi kliente ja arendada kliendisuhteid.

Sama eesmärgiga on planeeritud korraldada kliendiüritusi oma kontoris Tallinnas, et oleks võimalik tutvustada potentsiaalsetele klientidele ettevõtte tooteid ja teenuseid.

Samuti on planeeritud ettevõtte reklaami avaldamist Eesti ja Soome erialastes ajakirjades. See peab tagama kindla auditooriumi informeerimist ettevõtte teenustest, mis omakorda aitab kaasa püstitatud eesmärkide saavutamisele.

2.7.1. Tegevuskava eelarve

Messide ja klientide külastuste maksumus on arvatud eelmiste aastate põhjal. Reaalne maksumus 2015. aastal võib varieeruda. Reklaami hinnad ajakirjades on võetud nende kodulehtedelt. Ettevõtte kodulehe uuendamise hind on saadud erinevatesse ettevõtetesse hinnapäringuid tehes, samas lõpphind võib varieeruda olenevalt kodulehe disainist ja funktsionaalsusest.

Tabel 7.

Müügistrateegia eelarve 2015

Tegevus	Eelarve	Tähtaeg	Oodatav tulemus	Vastutav isik
Töökuulutuse avaldamine CV-Online keskkonnas	99 EUR / 2 kuud	Mai-Juuni 2015	Müügijuhi tööle võtmine	Müügisekretär, juhatus
Kodulehe uuendamine (Est, Ru, Eng, Suo)	2000 EUR	Juuni 2015	Ettevõtte hea maine loomine ja uute klientide meelitamine	Müügisekretär
Osalemine messidel: 1. Alihankinta 2015 2. ELMIA 2015	2800 EUR 3000 EUR	15.-17.09.2015 10.-13.11.2015	Uute klientide ja koostööpartnerite leidmine. Igalt messilt 2 uut klienti.	Müügijuht
Klientide külastamine	3000 EUR	Kord kahe kuu jooksul	Kliendisuhete hoidmine ja arendamine	Müügijuht
Ettevõtte reklaam	Ajakiri Inseneeria - 1/3 sisuleht/610 EUR/kuu Ajakiri Eurometalli – 1/8 sisuleht/390 EUR/kuu	Juuni, august, oktoober 2015	Uute klientide leidmine. Iga kuu 1 uus klient igalt ajakirjast.	Reklaamisõnumi väljatöötamine – müügijuht; Reklaami avaldamine – müügisekretär.
Kokku	13 899 EUR			

Tabel 8.

Müügistrateegialt oodatavad tulud

Tegevus	Oodatavad tulud
Müügijuhi tööle võtmine	20000
Osalemine messidel	
Klientide külastused	
Reklaam ajakirjades	

Müügistrateegia eesmärk on suurendada müügikäivet ja saavutada 4 mln eurot. Seega keskmine igakuine müügikäive peab olema 333 333 EUR, millest oodatav tulu müügitegevusest on ca 20 000 EUR. Selle summa sees on kõik tulud, mis saadakse kasutades välja valitud müügitoetusvahendeid. 2016. aasta alguses vaatab müügijuht üle ja analüüsib,

millised olid kõige efektiivsemad vahendid, mis tõid kõige rohkem tulu, ja mis olid kõige ebaefektiivsemad, et neid enam mitte kasutada.

KOKKUVÕTE

Antud lõputöö eesmärk oli väljatöötada ettevõtte AS Eesti Elecster ärikliendi müügistrateegia ja selleks olid läbi viidud mikro-, ja makroanalüüs, kliendi- ja konkurentsianalüüs ning ettevõtte SWOT-analüüs. Nende andmete põhjal on koostatud ettevõtte müügistrateegia tegevuskava, mille perioodiks on üks aasta.

Lõputöö esimeses peatükis annab autor ülevaade B2B ja B2C turundusest ja müügist. Tuuakse välja nende erinevused ja B2B eripärad, millest tuleb lähtuda müügistrateegia väljatöötamisel. Samuti uuritakse kommunikatsiooni kanaleid ja hinnakujundamismeetodeid, mis sobivad kasutamiseks just B2B turgudel.

Lõputöö teises peatükis on autori väljatöötatud ettevõtte müügistrateegia. Kõigepealt on antud AS Eesti Elecsteri lühitutvustus, ülevaade ettevõtte tegevusalast, ettevõtte struktuurist ja tehnoloogilistest võimalustest. Analüüsitakse mikrokeskonda, mis omakorda koosneb klientide ja konkurentide analüüsist. Samuti viiakse läbi makrokeskonna analüüs. Neist analüüsides lähtudes koostatakse ettevõtte SWOT-analüüs, kus tuuakse välja ettevõtte peamised tugevused ja nõrkused ning võimalused ja ohud.

Lähtuvalt hetkeolukorrast, püstitakse eesmärgid järgmiseks aastaks. Eesmärkide elluviimiseks koostati tegevuskava, mis näeb ette erinevate tegevuste läbiviimist. Tegevuskava on koostatud perioodiks 01.05.2015 kuni 01.05.2016, ehk üheks aastaks.

Samuti on koostatud antud tegevuskava eelarve, kus on väljatoodud vajalikke tegevuste maksumus, tähtajad ja oodatavad tulemused. Perioodi lõpus analüüsitakse saadud tulemusi püstitatud eesmärkidest lähtudes ning koostatakse tegevuskava järgmiseks aastaks.

Müügistrateegia ettevõtte AS Eesti Elecster baasil on koostatud ja seega võib öelda, et lõputöö eesmärk sai täidetud. Selle efektiivsust saab hinnata järgmisel aastal, siis kui ettevõtte majandustulemused on teada.

SUMMARY

The term „strategy” is derived from the Greek word *strateegia*, which means art of troop leader. However, in marketing and sales activities this word means the company action plan, which is designed to achieve companys’ objectives.

The purpose of this thesis was to create corporate customer sales strategy based on AS Eesti Elecster. To do this were conducted: micro- and macroenvironment analysis, customer and competitors analysis and company’s SWOT-analysis. Using these dates was created sales strategy action plan for the period of one year.

In the first chapter the author gives an overview of the B2B and B2C marketing and sales, outlining their differences and peculiarities of B2B, on which the sales strategy should be based on. The author also examines the communication channels and pricing strategies, that are suitable for B2B markets.

In the second chapter of the thesis are given short introduction of AS Eesti Elecster, an overview of the company’s field of activity, corporate structure and technological possibilities. Then the author analyses the micro environment, which consists of the clients and competitors analyses. Also was conducted the macro environment analyses. On the bases on these dates was created the company’s SWOT analyses, which outlines the company’s key strengths and weaknesses and possibilities and dangers.

Also in the last chapter of the thesis there is a company’s sales strategy developed by the author. The targets for the next year were set considering the current company’s situation. To achieve these targets the action plan was created. The action plan is made for the period of 05.05.2015 – 05.05.2016. Then following is the action plan budget, which sets out the costs of the necessary activities, deadlines and deliverables. At the end of the period the results of this action plan will be analysed on the basis of the objectives set and the new plan will be made.

The sales strategy based on the AS Eesti Elecster is created and thus the aim of this thesis is completed. Its effectiveness can be evaluated in the next year.

VIIDATUD ALLIKAD

1. AS Eesti Elecster kodeleht, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.elecster.ee/ajalugu/>. [Kasutatud 28. märts, 2015].
2. R. Alas, Strateegiline juhtimine, Tallinn: kirjastus Külim, 2005.
3. P.Kotler, G. Armstrong Principles of Marketing, 14th Edition, 2011, [Võrgumaterjal]. Available: http://occupytampa.org/files/tristan/tlib/Philip_Kotler,_Gary_Armstrong_Principles_of_Marketing_14th_Edition_2011.pdf [Kasutatud 28. märts, 2015].
4. P.Kotler, W.Pfoertsch B2B Brand Management, 2007.
5. D. Jobber, G. Lancaster Selling and Sales Management, 8th Edition, 2009.
6. H. Dannenberg, D. Zupancic Excellence in Sales. Optimising Customer and Sales Management, 1st Edition, 2009.
7. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium 2013. Aasta Majandusülevaade, [Võrgumaterjal]. Available: https://www.mkm.ee/sites/default/files/majandusulevaade_2013_loplik.pdf [Kasutatud 28. märts, 2015].
8. A. Chernev Strategic Marketing Management, 5th Edition, 2009.
9. P.Doyle, P.Stern Marketing Manegement and Strategy, 4th Edition, 2006.
10. Eesti Statistikaamet, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.stat.ee/90544> [Kasutatud 28. märts, 2015].
11. Eesti Statistikaamet, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.stat.ee/90778> [Kasutatud 28. märts, 2015].
12. Eesti Statistikaamet, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.stat.ee/90768> [Kasutatud 28. märts, 2015].
13. Eesti Euroopa liidu poliitika, [Võrgumaterjal]. Available: https://www.riigikantselei.ee/valitsus/valitsus/et/riigikantselei/euroopa/Eesti%20EL%20poliitika_EST.pdf [Kasutatud 30. märts, 2015].

14. XIII Riigikogu, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.riigikogu.ee/?id=41593>
[Kasutatud 30. märts, 2015].
15. Kadares OÜ koduleht, [Võrgumaterjal]. Available:
http://www.kadares.ee/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1&lang=et [Kasutatud 03. aprill, 2015].
16. EAS Alihankinta 2015, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.eas.ee/et/ettevotjale/eksport/messid/alihankinta-2015-allhankemess>
[Kasutatud 10. aprill, 2015].
17. EAS; ELMIA Subcontractor 2015, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.eas.ee/et/ettevotjale/eksport/messid/elmia-subcontractor-2015-allhankemess> [Kasutatud 10. aprill, 2015].
18. P. Kotler Kotleri turundus, Pegasus, 2007.
19. Finmec AS koduleht, [Võrgumaterjal]. Available: <http://finmec.ee/> [Kasutatud 03. aprill, 2015].
20. Contractor OÜ koduleht, [Võrgumaterjal]. Available: <http://contractor.ee/?lang=et>
[Kasutatud 03. aprill, 2015].
21. Müügihinna kujundamine ja hoidmine, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/ettevotlusega-alustamine/turundus-ja-esimene-mueuek/mueuegihinna-kujundamine-ja-hoidmine> [Kasutatud 20. aprill, 2015].
22. A. Vihalem Turunduse alused, Külim, 2008.
23. BLRT Grupp Masinaehitus OÜ koduleht, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.masinaehitus.ee/index.php/et/about-us/blrt-masinaehitus> [Kasutatud 26. aprill, 2015].
24. Valitsus otsustas 2019. aastal kütuseaktsiisi tõusu ära jätta, Raamatupidamis- ja maksuportaal, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.rmp.ee/uudised/maksud/valitsus-otsustas-2019-aastal-kutuseaktsiisi-tousu-ara-jatta-2015-05-08> [Kasutatud 09. mai, 2015].
25. Tööstusuudised, Äripäev, Rootsi tööstushiid teeb panuse 3D-printimisele [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.toostusuudised.ee/default.aspx?PublicationId=4b38f5ef-efc6-477b-9b9a-be6ab09ec878> [Kasutatud 09. mai, 2015].
26. Tööstus, Äripäev, 3D printerid leiavad teed kooli, [Võrgumaterjal]. Available:
<http://www.toostusuudised.ee/images/pdf/Toostus.pdf> [Kasutatud 09. mai, 2015].

27. Baltal koduleht, 3D prinditud detailide galerii, [Võrgumaterjal]. Available: <http://www.3dprinter.ee/et/p/galerii> [Kasutatud 09. mai, 2015].
28. R. Brennen, SAGE Advanced Marketing: Business-to-Business Marketing, Sage Publications.
29. HeTi Pere OÜ Aastaruanne 2013.

LISAD

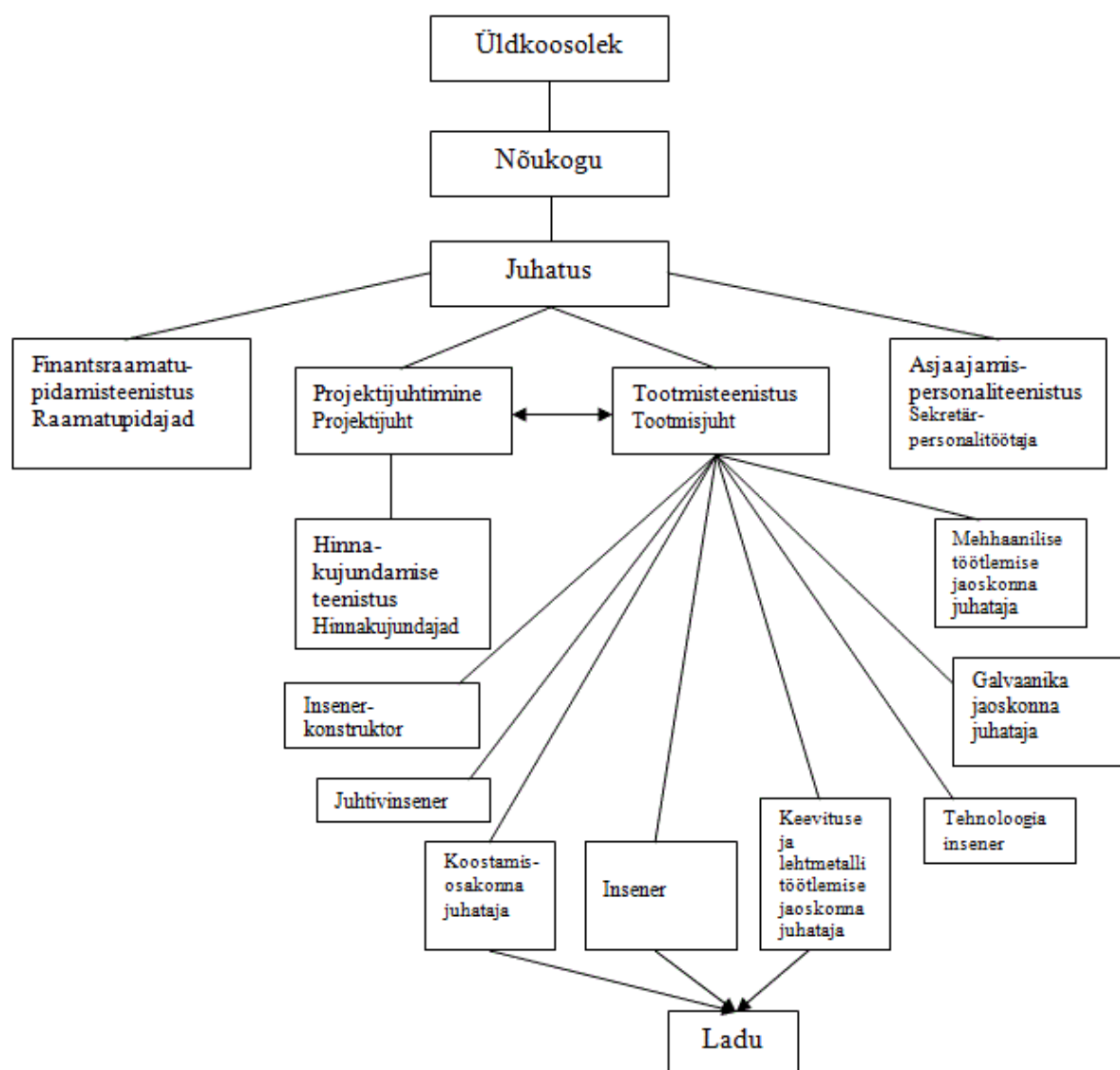
Lisa 1. Ettevõtte tehnoloogilised võimsused

Treimine:	
Äärikud	Max D = 1000 mm
Võllid	Max D = 750 mm
	Max L = 5000 mm
CNC-pingid	6 tk; Max D = 230 mm; Max L = 750 mm
Lihvimine:	
Võllid	Max D = 250 mm Max L = 900 mm
Tasapinna lihvimine	Max H = 400 mm Max L = 1000 mm Max W = 320 mm
Siselihtvimine	Max D = 100 mm Min D = 50 mm
Puurimine (universaalsed puurpingid):	
Aukude puurimine	Max D = 50 mm Max Dp. (sügavus) = 400 mm
Keermestamine	Max D = M24 (meetriline)
Freesimine:	
Pinnad	Max H = 800 mm Max L = 2000 mm Max W = 1000 mm
CNC Töötlemiskeskused	2 tk; 3 telge; Tööpind = 1900 x 780 mm
Sisetreimine:	
Aukude sisetreimine	Max D = 1200 mm
Pinnad	Max L = 3000 mm Max W = 1700 mm Max H = 1800 mm
Valtsimine:	
Valtsimine	Max lehe paksus = 10 mm Max lehe laius = 2000 mm Min D = 340 mm
Lehtmatali painutamine:	
Painutamine	Max lehe paksus = 12 mm Max lehe laius = 4200 mm
Lõikamine:	
Giljotiinlõikamine	Max lehe paksus = 16 mm Max lehe laius = 3000 mm
Pressid :	
Hüdraulilised pressid	Max koormus = kuni 400 tons
Lintsag:	
Saagimine	Max D = 330 mm
Keevitamine:	
MAG-keevitamine	Gaas: AR+CO2 Max el. vool = 500 A

MIG-keevitamine	Min. paksus = 1 mm Metallid: must.met, roostevabad ja haapekindlad ter..
TIG-keevitamine	Gaas: AR Max el. vool = 350 A Min. paksus = 1 mm Metallid: roostevabad ja haapekindlad terased, AL...
Pindade puhastamine ja töötlemine:	
Haavlipuhastus	kamber 6x7 m
Klaaskuulpuhastus	kamber 4x6 m
Märgvärvimine	kamber 6x8 m
Hapendamine	vann 3,7x2,8x2 m
Elektropoleerimine	vann 3,5x0,8x2 m
Kraanad:	
Tõstevõime	Max = 3 & 5 t
Väravad:	
Keevituse ja lehtmetalli töötlemise tsehh	W = 3,9 m; H = 4,3 m
Hapendamise ja elektropoleer. tsehh	W = 3,8 m; H = 3,9 m
Koostamise ja värvimise tsehh	W = 4,8 m; H = 4,8 m

Tabel 4. Ettevõtte tehnoloogilised võimsused [1]

Lisa 2. Ettevõtte struktuur



Lisa 3. Näided 3D printeril prinditud detailidest

