

TARTU ÜLIKOOL  
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ  
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Jekaterina Belova

**ETTEVÕTTE UAB AXIOMA SERVISAS IDA-VIRUMAA TURUOSA  
ANALÜÜS JA TURUOSA SUURENDAMISE VÕIMALIKUD VIISID**

Lõputöö

Juhendaja lektor Aet Kiisla

NARVA 2019

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Jekaterina Belova

.....

22. mai 2019

## **SISUKORD**

<b>SISSEJUHATUS</b> .....	<b>2</b>
<b>1. TURUOSA JA SELLE SUURENDAMISE VIISIDE TEOREETILINE</b>	
<b>ÜLEVAADE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Turuosa mõiste ja turuosa mõõtmise meetodid .....	4
1.2 Turuosa suurendamise viisid .....	12
1.3 Võimalikud riskid turuosa suurendamise meetodite kasutamisel .....	16
<b>2. TURUOSA AXIOMA SERVISAS UAB NÄITEL</b> .....	<b>17</b>
2.1 Axioma Servisas UAB Eesti filiaali tutvustus .....	17
2.2 Uuringu metodoloogia .....	19
2.3 Intervjuu Eesti osakonna juhiga .....	20
2.4 Intervjuu Axioma Servisas UAB turundusjuhiga .....	22
2.5 Axioma Servisas UAB turuosa välja selgitamine .....	23
2.6 Järeldused ja ettepanekud turuosa suurendamiseks .....	28
<b>KOKKUVÕTE</b> .....	<b>31</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>32</b>
<b>KIRJANDUS</b> .....	<b>34</b>
<b>LISAD</b> .....	<b>38</b>
Lisa 1. Intervjuu Eesti osakonnajuhiga küsimustik .....	38
Lisa 2. Intervjuu turundusjuhiga küsimustik .....	39
Lisa 3. Strateegiad turuosa suurendamiseks .....	40

## **SISSEJUHATUS**

Teenust pakkuvatel ettevõtetel on vaja analüüsida turgu, turu potentsiaali ja selgitada välja, milline teenus on turul vajalik ja milline mitte. Sellest sõltub ettevõtte konkurentsivõime. Iga ettevõtte püüab kindlustada oma turuosa ja suurendada kasumit.

Käesoleva lõputöö teema on „Ettevõtte UAB Axioma Servisas Ida-Virumaa turuosa analüüs ja turuosa suurendamise võimalikud viisid“. Põhiprobleem seisneb selles, et hetkeseisuga on ettevõttel väga väike turuosa, mistõttu ei ole ettevõtte kasumit teeninud. Valitud teema aktuaalsus on põhjendatud sellega, et ettevõtte soovib saada Eesti turul suurt turuosa ja pakkuda hooldus- ja remonditeenuseid erinevatele tootmisettevõtetele, aga turuosa analüüsi ei ole tehtud. Seoses sellega, et konkurents on tihe ja ümbritsev keskkond muutub väga kiiresti, siis ettevõtte, kes soovib olla turuliider, peab välja töötama arengustrateegia ja strateegia turuosa suurendamiseks.

Uurimistöös keskendutakse Axioma Servisas UAB Eesti osakonna turuosa väljaselgitamisele, kuna Leedu filiaali kohta on turuosa välja arvatud, aga Eesti osakonna kohta ei ole. Käesolevas lõputöös selgitatakse turuosa välja klientide arvu põhjal (Farris 2010: 215-216). Selleks kasutatakse ettevõtte Axioma Servisas UAB sisedokumentatsiooni.

Töö eesmärk on välja selgitada UAB Axioma Servisas ettevõtte turuosa Ida-Virumaal, teha ettepanekud selle suurendamiseks ja sellega suurendada ettevõtte võimalikku kasumit. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised ülesanded:

1. Teemale vastavate teoreetiliste materjalide leidmine
2. Teoreetiliste materjalide ja varasemate uuringute analüüs
3. Saadud teoreetiliste andmete koondamine
4. Intervjuu küsimuste koostamine kogutud andmete alusel
5. Intervjuu ettevõtte Eesti osakonna juhiga ja turundusjuhiga
6. Ettevõtte praeguste klientide arvu väljaselgitamine
7. Praktiliste andmete kogumine: olemasoleva turu analüüs ja potentsiaalsete klientide arvu väljaselgitamine
8. Kogutud andmete (teoreetiliste, rakenduslike ja metoodiliste) analüüs

## 9. Saadud andmete alusel ettepanekute tegemine turuosa suurendamiseks.

Selleks, et välja selgitada turuosa suurus, viidi läbi intervjuud ettevõtte Eesti osakonna juhiga ja turundusjuhiga. Intervjuude käigus saadi andmed selle kohta, milline on ettevõtte hetkeseis, kuidas juhtkond näeb ettevõtet tulevikus ning kuidas toimub turu segmenteerimine Leedu filiaalides. Käesolevas lõputöös tehti uuring, mille alusel selgitati välja ettevõtte turuosa.

Lõputöö koosneb kahest osast - teoreetilisest ja empiirilisest. Töö esimeses alapeatükis kirjeldatakse turuosa mõistet ja käsitletakse turuosa mõõtmise meetodeid. Teises alapeatükis selgitatakse välja turuosa suurendamise viisid. Kolmandas alapeatükis selgitatakse, millised on peamised riskid turuosa suurendamisel.

Lõputöö teine, empiiriline osa koosneb neljast alapeatükist, millest esimene annab üldise ülevaate ettevõtte Axioma Servisas UAB tegevusvaldkonnast, eesmärkidest ja turuosast. Teises alapeatükis on kirjeldatud intervjuud Axioma Servisas UAB Eesti osakonna juhiga ja turundusjuhiga. Kolmandas alapeatükis selgitatakse välja ettevõtte Axioma Servisas UAB turuosa. Selleks kasutatakse tehtud intervjuude tulemusi ja kõiki kogutud teoreetilisi ja praktilisi andmeid. Teise peatüki lõpus, neljandas alapeatükis, tehakse teoreetiliste ja praktiliste andmete alusel järeldused ja ettepanekud turuosa suurendamiseks.

# 1. TURUOSA JA SELLE SUURENDAMISE VIISIDE TEOREETILINE ÜLEVAADE

## 1.1 Turuosa mõiste ja turuosa mõõtmise meetodikad

Konkurentsikeskkonnas kasutavad ettevõtted strateegilisi meetmeid, et saavutada suuremat tulu või turuvõimu, mis suurendab tulu (William 2007:139). Igal ettevõtjal peab olema informatsioon konkurentide, klientide, tarbijate ja tarnijate kohta. Selle informatsiooni allikas on turunduse analüüsid. Üks väga tähtis turunduse osa on turuosa väljaselgitamine. Buzzelli järgi on turuosa turunduses ja strateegilises planeerimises tähtis (Buzzell 1981: 27). Edeling kirjutas, et turuosa mõjutab ettevõtte kasumit (Edeling 2018: 1).

On väga tähtis märkida ka seda, et turuosa tuleb tähelepanelikult jälgida konkurentsivõime tunnuste suhtes (Khantimirov 2017: 588). Teiste sõnadega, turuosa on üks võtmenäitaja ja iga ettevõtja peaks tegema detailse uuringu ja selle alusel planeerima oma arengustrateegiat, selleks et edukalt arendada oma ettevõtet ja suurendada kasumit.

Turuosa mõistet saab erinevalt määratleda. Näiteks Farris oma kolleegidega on määratlenud, et turuosa on konkreetse üksuse protsent turul. Kotler oma raamatus „Kotleri turundus“ tõi järgmise näite: ettevõtte müügieesmärgini peaks jõutama viie aasta jooksul. Selle saavutamiseks planeeritakse kasutada mitmeid müügikanaleid. Põhiosa sellest moodustab ettevõtte praegune toodang praegusel turul (sama turuosa), toote maht kasvab aja jooksul ning kahaneb siis vastavalt toote elustsüklile. Käive oleks suurem, kui ettevõtte suurendaks oma turuosa. Lähimüük suureneks, kui ettevõtte praegused tooted viia uuele turule. Kui ettevõtte suudaks turuosa suurendada, kasvaks ka kasum (Kotler 2002: 46-47). Cooperi järgi on turuosa toote/teenuse müügiosakaal teataval ajavahemikul ja geograafilises piirkonnas (Cooper 2014: 17). Selleks, et tuua oma toode või teenus uuele turule, on vaja teha erinevaid uuringuid, et hinnata tarbijate vajadusi ja nende põhjal otsustada, kas tegevus toob vajaliku kasumi või mitte. Vargo ja Lusch kirjutasid, et turuosa mõõdab seda, kui hästi ettevõtte on suutnud prognoosida turu dünaamikat ja klientide vajadusi (Khantimirov 2017: 588). Mis on turg? Traditsiooniliselt on turg olnud füüsiline koht, kus ostjad ja müüjad kogunevad kaupade ostuks-müügiks. Tulenevalt nõudluse mõistest võib turgu käsitleda kui potentsiaalsete ja praeguste tarbijate hulka, kes soovivad ettevõtte tooteid osta, kusjuures tarbijatel on ka ressursid, et toodete eest tasuda.

Vajadustest tulenevalt võib aga turgu mõista kui ühendatud inimeste gruppi, kellel on sarnased vajadused. Eristatakse kuut liiki klienditurge: tarbija-, äri, edasimüügi-, globaalsed, institutsiooni- ning valitsusturud. Viimasel ajal on hakatud rääkima ka suhteturgudest, milleks on näiteks hanke-, tööjõu-, mõjutajate jt turud (Kuusik 2010: 23).

Turupotentsiaali määramine on üks olulisemaid ja suuremaid väljakutseid turundusnäitajate prognoosimisel. Turunõudlus sõltub sellest, kui paljudel tarbijatel on huvi, piisav sissetulek ja juurdepääs ettevõtte toodete ostmiseks (Kuusik 2010: 50). Kuusiku järgi mõjutab turuatraktiivsus, kuhu kuuluvad otseselt turuga seotud tegurid, nagu kauplemisvõim, turukasv, innovatiivsus jne, ettevõtte tulemusi (Kuusik 2010: 58-59). Turg võib koosneda mitmetest alagruppidest või segmentidest, kus inimesed jagunevad erinevate gruppide vahel vastavalt sellele, kui sarnased on nende vajadused (Kuusik 2010: 123).

Turuosa analüüsi eesmärk on hinnata turundusetegevuse tõhusust konkurentsikeskkonnas (Cooper 2014: 87). Turuosa aitab ettevõtjatel hinnata oma ettevõtte tegevuse efektiivsust ning prognoosida tuleviku arenguperspektiive. Turuosa näitaja selgitab välja, milline on ettevõtte turuosa konkurentidega võrreldes. Turuosa võrdleb ettevõtte müügimahtusid teiste ettevõtete müügimahtudega samas valdkonnas. Turuosa analüüs mõjutab positiivselt ettevõtte arengut, kuid positiivne areng toimub ainult sel juhul, kui analüüsi tehakse perioodiliselt. Tavaliselt kasutatakse turuosa mõõtmiseks üheaastast perioodi. See on põhjendatud sellega, et aasta jooksul on võimalik hinnata ka hooaja mõju (Kuusik 2010: 115).

Ettevõtete olulised strateegilise juhtimise probleemid hõlmavad võimaluste ja vahendite kindlakstegemist turuosa suurendamiseks ja tulude parandamiseks, samuti turuosa ja tulude kaotamise ohtude maandamist (Williams 2007: 139). Kui turuosa suureneb, siis see kindlustab ka ettevõtte turupositsiooni. Fogg väidab, mida suurem on ettevõtte turuosa, seda väiksemad kulud on ettevõttel ja seda suurem on kasum. Turuosa suurendamise strateegia peab olema põhjalikult läbi mõeldud ja planeeritud (Fogg 1974: 1). Foggi järgi on ettevõttel vaja turuosa suurendada järgmistel juhtudel:

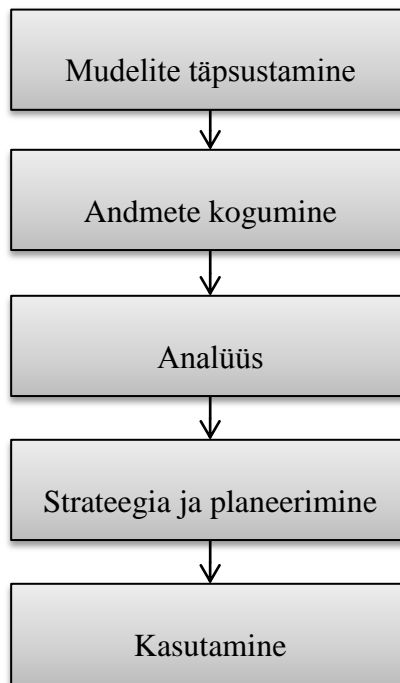
- nõrk positsioon turul;
- uued tooted;
- märkimisväärsed kahjumid aktsiaturul;

- ostetud toodete tasuvusaeg on positiivne ainult sel juhul, kui suurendatakse kasumit;
- konkurendid muutuvad haavatavaks;
- halb teeninduskvaliteet (Fogg 1974: 34).

Turuosa analüüs on keerulisem kui ühe toote/brändi müügianalüüs, sest on vaja arvesse võtta konkurentsivõimelisi tegureid (Cooper 2014: 5). Turuosa analüüs võib olla konkurentsivõime, kirjeldav ja prognoosiv ning see on orienteeritud kasumlikkusele (Cooper 2014: 10).

- konkurentsivõime – tegevuste mõju tuleb analüüsida koos konkurentide turupositsioonide ja tegevustega. See tähendab, et arvestada tuleb konkurentide tegevusega, turuosa strateegia välja töötamise protsess hõlmab ka konkurentide tegevuste analüüsi;
- kirjeldav ja prognoosiv – turuosa analüüs peab andma informatsiooni turu, konkurentide ning turunduse mõjude kohta;
- kasumlikkusele orienteeritud – iga ettevõtte on huvitatud mitte ainult turuosa suurendamisest, vaid ka selle tulemustest (Cooper 2014: 10).

Selleks, et analüüsida turuosa ettevõtte peab välja töötama strateegiat. Joonisel 1 on näidatud turuosa analüüsi protsess.



*Joonis 1. Turuosa analüüsi protsess. Autori koostatud. Andmed: Cooper 2014: 12.*

Andmete kogumise etapil on kõige olulisem tegevus koguda informatsiooni konkurentide ja turu kohta (Cooper 2014: 13). Kui kõik vajalikud andmed on kogutud, on vaja teha analüüs. Antud etapp jagatakse kaheks:

- mudelite parameetrite hindamine - selles etapis kasutatakse statistilisi meetodeid, nagu log-lineaarne regressioonianalüüs ja maksimaalse tõenäosuse hinnang;
- konverteerimine faktoriks, mis on seotud otsustamisega – võib olla visuaalne esitus (konkurentide, turu, turundustegevuste jne kohta) (Cooper 2014: 14).

Strateegia ja planeerimise etapp on samuti jagatud kaheks:

- strateegia formuleerimine – kogu informatsiooni, mis saadi analüüsimise etapis, kasutatakse strateegia väljatöötamiseks;
- prognoosimine ja planeerimine – tulevane turuosa planeeritakse turundusplaani alusel (Cooper 2014: 15).

Viimases etapis peab ettevõtte kontrollima meetodite efektiivsust. Kui tegelik tulemus on planeeritust erinev, peab ettevõtte leidma selle põhjuse (Cooper 2014: 15).

Turuosa ja kasumlikkus ei ole konkurentsimeetmete vahetatavad tagajärjed. Kasumlikkust saab suurendada või vähendada turuosa saamata või kaotamata. Lisaks ettevõtjad sageli ohverdavad lühiajalise kasumi turuosa suurendamiseks, mis toetab kasumlikkust tulevikus (Williams 2007: 145-146).

Peamised turunduskeskkonda iseloomustavad näitajad on järgmised:

- Turu maht. Seda on võimalik mõõta nii absoluutühikutes kui ka osakaaluna (turuosa). Üldjuhul tähendab suurem turuosa ka suuremat tulusust.
- Turu kasvutempo. Kiire kasvutempoga turud on enamasti atraktiivsemad kui aeglase kasvutempoga turud.
- Turu elutsüklifaas. Turg võib olla kas juurutus-, kasvu-, küpsus- või langusfaasis. Tavaliselt arvatakse, et juurutus- või kasvufaasis turud on kõige atraktiivsemad, kuid kogunud turundajad on leidnud viise, kuidas uute võtetega (nt segmenteerimisega) muuta langusfaasis olev turg uuesti kasvavaks turuks.
- Turu tsüklilisus. Majandus on oma olemuselt tsükliline. Seega on ka igal tegevusharul oma arengutsüklid.
- Sesoonsus. Paljud majandusharud on mingil määral sesoonsed. Sesoonsus oleneb klientide tarbimisharjumustest ning enamikul juhtudel on seda innovaatiliste võtetega võimalik vähendada.
- Turundusmeetmestik. Igale tegevusvaldkonnale on iseloomulik oma väljakujunenud turundusmeetmestik. Sõltuvalt tegevusharust võib rõhuasetus veidi erineda, nt mõnes harus on suurem rõhk tootel, mõnes promotsioonil.
- Kasumlikkus. Kasumimarginaal on üks olulisemaid tegureid turu atraktiivsuse määratlemisel. Samas sõltub see paljudest sellistest teguritest, mida ettevõtte on raske mõjutada, nagu tööjõukulud, tootmissisendite hinnatase, konkurentsitiheus jms.
- Muud finantsnäitajad. Peale kasumlikkuse on turu olukorda võimalik kirjeldada ka teiste finantsanalüüsi suhtarvudega, nagu ROA (varade rentaaublus), ROE (omakapitali rentaaublus) jne (Kuusik 2010: 49-50).

Kotler (1991) esitab lisaks loetletud näitajatele veel kaks olulist näitajat: turupotentsiaali ja -nõudluse. Turg või mingi konkreetne turusegment koosneb tavaliselt suurest hulgast tarbijatest, kellest osa on ettevõtte tootest huvitatud ja tarbivad seda; osa on huvitatud, kuid

ei tarbi; ning osa ei ole huvitatud ega tarbi. Potentsiaalse turu moodustavad need tarbijad, kes on huvitatud, kuid ei tarbi ettevõtte toodangut. Turupotentsiaali määramine on üks olulisemaid ja suuremaid väljakutseid turundusnäitajate prognoosimisel. Turunõudlus sõltub sellest, kui paljudel tarbijatel on huvi, piisav sissetulek ja juurdepääs ettevõtte toodete ostmiseks (Kuusik 2010: 50)

Turuosa leidmise meetodid võivad olla erinevad. Nende erinevus sõltub:

- turu tüüpidest;
- konkurentide tüüpidest;
- ettevõtte turunduse võimalustest;
- vajalike analüüside täpsusest ja sellest, kui kiiresti on vaja andmeid saada;
- olemasolevatest andmetest (Kotler 2006: 133).

Turuosa leidmiseks ei pea alati tegema eriuuringuid, vaid piisab valdkonna üldiste statistiliste andmete jälgimisest (Ettevõtluse arendamise sihtasutuse veebileht). On väga tähtis, et ettevõtte turuosa mõõtmisel pööratas tähelepanu turuosa välja selgitamise meetodite valikule. Farris oma raamatus „Marketing Metrics“ kirjutas, et kõige täpsem turuosa mõõtmise meetod on müügiandmete kasutamise meetod (Farris 2010: 212). Kui on vaja leida turuosa müügi käibe põhjal, on vaja ettevõtte müügi käibe jagada terve turu müügi käibega ja korrutada tulemus sajaga, selleks et saada tulemus protsentides. Kui turuosa leitakse klientide arvu põhjal, jagatakse ettevõtte klientide arv potentsiaalsete klientide arvuga ja saadud tulemus korrutatakse sajaga, selleks et tulemus oleks protsentides (Farris 2010: 215-216). Davies kirjutab oma raamatus „Edukas turundus“ (1992: 33), et turuosa väljaselgitamiseks on vaja olemasolev turg jagada segmentideks. Turusegmentides saab eristada kolme tähtsamat muutujat:

- geograafiline – linnad, maakonnad või riigid
- klient – eri tüüpi kliendid, kelle vajadused ja ostuharjumused on erinevad
- toode – erinevad tooted, mis on mõeldud erinevatele kliendigruppidele (Davies 1992: 33).

Turu segmentimisega hakati maailmas esmakordselt tegelema 1950. aastate keskpaigas. Tol ajal oli kaubaturg veel anonüümne, masstootmine oli suunatud kõikidele tarbijatele. Turu segmentimise kasulikkus seisneb järgnevas:

- võimalus täpselt määratleda „oma“ turgu
- võimalus õigeaegselt kohaneda muutuva turunõudlusega
- võimalus oskuslikult paigutada turundusressursse
- võimalus tõhusamalt hinnata ettevõtte ja tema konkurentide poolt täielikult hõivatud segmente
- võimalus turunduse eesmärged konkreetsemalt püstitada (Vihalem 1997: 87-88).

Turu segmentimine pani aluse inimeste vajaduste analüüsile ning tootmise ja turu diferentseerimisele. Ettevõtted saavad valida ühe kolmest turuhõlvamise strateegiast:

1. Diferentseerimata turundus – see on segmentide eristuste ignoreerimine, lähenemine koguturule. Pakutav toode rahuldab enamikku tarbijaid.
2. Diferentseeritud turundus – see on lähenemine segmentitud turule. Igale segmentile pakutakse tema vajadusi rahuldavaid tooteid.
3. Kontsentreeritud turundus – see on keskendumine ühele turusegmentile. Toode rahuldab ühe turusegmenti tarbijate vajadusi (Vihalem 1997: 86).

Tabelis 1 on esitatud ärituru segmenteerimise peamised alused. Tabelist on näha, et segmenteerimise alused jagunevad kolme põhigruppi – organisatsiooni tunnused, kasutamise tunnused ja käitumuslikud tunnused.

*Tabel 1. Ärituru segmenteerimise alused*

Organisatsiooni tunnused:  KES?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tegevusvaldkond</li> <li>• Ettevõtte suurus</li> <li>• Geograafiline asukoht</li> <li>• Tehnoloogiline baas</li> <li>• Kasutaja staatus</li> </ul>
Kasutamise tunnused:  MIDA?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lõpptarbijale suunatud</li> <li>• Kasutamise intensiivsus</li> <li>• Makstav hind</li> <li>• Toote spetsifikatsioon</li> </ul>
Käitumuslikud tunnused:  MIKS?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostupoliitika</li> <li>• Ostja/müüja suhe</li> <li>• Ostja omapära</li> <li>• Oodatavad kasud</li> </ul>

Andmed: (Kuusik 2010: 131). Autori koostatud.

Ettevõtte tunnustest kasutatakse segmenteerimise alusena kõige sagedamini ettevõtte suurus ja geograafilist asukohta. Ettevõtte suuruse järgi segmenteeritakse tihti seetõttu, et väikeettevõtte vajadused erinevad oluliselt suurettevõtte vajadustest, st neil on erinevad nõudmised ostukogusele ja -hinnale, jaotuskuludele jms. Segmenteerimine geograafilise asukoha järgi võib olla vajalik olukordades, kus regioonides on olulised erinevused müügi transpordikuludes ja konkurentsi intensiivsuses (Kuusik 2010: 131).

Järgmine etapp turuosa välja selgitamiseks on sihtimine. Selles etapis on kõik olemasolevad segmendid tarvis määratleda nii süstemaatiliselt kui võimalik ja järjestada need vastavalt nende sobivusele ettevõtte tugevate ja nõrkade külgedega ning juhtkonna eesmärkidega (Davies 1992: 34). Selleks kasutatakse kolme K kolmnurka:

- ettevõtte (tugevus ja nõrkus)
- konkurendid (tugevus ja nõrkus)
- klient (Davies 1992: 34).

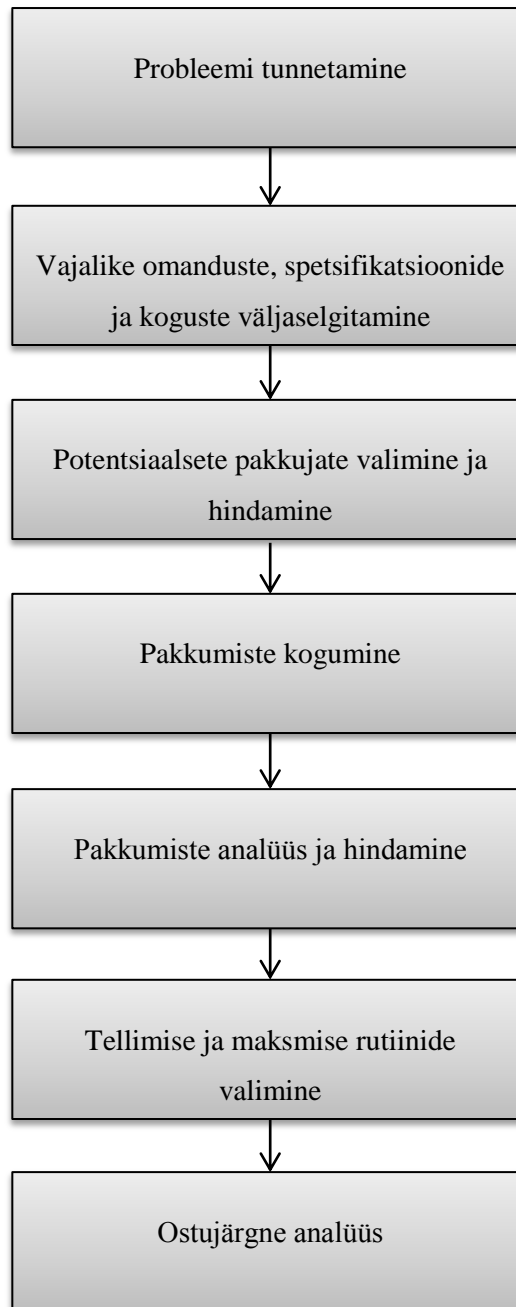
Selle kontseptsiooni põhiideeks on asjaolu, et firmal tuleb objektiivselt hinnata oma tugevaid ja nõrku külgi ja määratleda suhteline konkurentsipositsioon (Davies 1992: 33). Üldiselt turuosa analüüs seisneb turuosa suuruse ja selle kasvutendentsi väljaselgitamises ning konkurentide ja klientide analüüsis (Jobber 2000: 49).

## 1.2 Turuosa suurendamise viisid

Turud muutuvad turundusest kiiremini. Vastavalt muutustele majanduses, tehnoloogias ja kultuuris muutuvad ostjate arv, nende vajadused ja ostujõud. Tihti ettevõtted ei märka neid muutusi ja jätkavad vananenud turunduspraktikaga, mis on oma teravuse kaotanud (Kotler 2003: 128). Ettevõtted rakendavad konkurentsivõimelisi meetmeid turuosa ja/või tulude suurendamiseks siis, kui nad on teadlikud võimalustest või ohtudest, mis võivad neid motiveerida seda tegema (Williams 2007: 145).

Turul, kus domineerib üks või paar põhikonkurenti, on vaja konkurentsieelist, et leida ja kindlustada oma positsioon turul. Turul, kus konkurente on palju, tuleb valmis olla hinnaga konkureerimiseks. Kui turul on palju sarnaste toodete pakkujaid, siis eristumine põhineb tihti pigem hindadel kui teostusel ja/või kvaliteedil. Et sellises turusituatsioonis võistelda, on vaja kulueelist või võimet luua unikaalsemat väärtust (Kuusik 2010: 117). Uuringud näitavad, et klientide rahuolu suurendab klientide säilitamist ja omandamist, mis mõlemad omakorda suurendavad turuosa (Becerril-Arreola 2017: 87).

Teenuse nüansside tähtsus sõltub tarbijate eesmärkidest (Becerril-Arreola 2017: 87). Äriklientide nõudlus tuleneb nõudlusest nende enda toodete järele ja on seetõttu vähem hinnaelastne, kuid kõikumavam – nende oma toodete nõudluse muutumine peegeldub võimendunult nende poolt sisseostetavate toodete nõudluses (Kuusik 2010: 117). Ärikliendi ostuprotsess on näidatud joonisel 2.



**Joonis 2.** Ärikliendi ostuprotsess. Autori koostatud. Andmed: Kuusik 2010:118.

Tegevused ostuprotsessi käigus võivad erineda sõltuvalt ostetavatest toodetest ja ostusituatsioonidest. Organisatsioonistud on tavaliselt läbimõeldud ja domineerivad ratsionaalsed, mitte emotsionaalsed motiivid. Peamised ärikliendi ostuprotsessi mõjutavad tegurid võib jagada nelja rühma (tabel 2).

**Tabel 2.** Ärikliendi ostuprotsessi mõjutavad tegurid

<b>Ärikliendi ostuprotsessi mõjutavad tegurid</b>	
<b>Tegur</b>	<b>Mõju</b>
Keskkond	nõudlus, tulevikuväljavaated, tehnoloogiliste muutuste määr, poliitiline areng, konkurents
Organisatsioon	eesmärgid, tegutsemisviisid, protseduurid, organisatsiooni struktuur, kasutatav tehnoloogia
Suhted	huvid, võim, staatus, empaatia, veenvus
Isik	vanus, haridus, sissetulek, hoiakud, amet, haridus, kultuur, riskivalmidus

Andmed: Kuusik (2010: 118-119). Autori koostatud

Selleks, et suurendada ettevõtte turuosa, on vaja välja töötada ja sõnastada strateegiad.

Turuosa suurendamise strateegiad:

- kasutada ära võimalused
- kaitsta ohtude eest
- kasutada ära ettevõtte tugevused
- vähendada ettevõtte nõrkusi (Kuusik 2010: 54).

Lisas 3 on näidatud võimalikud turuosa suurendamise strateegiad, mida pakkus Fogg (Fogg 1974: 32) oma raamatus. Tabelis on kirjeldatud, millal on kõige sobivam aeg kasutada konkreetset strateegiat ja kuidas seda rakendada.

Turunduse spetsialistid kulutavad suuri summasid sellele, et reklaami ja lojaalsusskeemide kaudu mõjutada tarbijate käitumist. Reklaami ja lojaalsusskeemide eesmärk on suurendada toodete levitamist ja nende korduvat ostmist (Graham 2009: 867). Grahami järgi on kõik

muudatused kaubamärgi turuosades põhjendatud peamiselt sellega, et kaubamärgiga viidi läbi suured muudatused või innovatsioon. Muudatuse ja innovatsioonide mõju sõltub ettevõtte võimekusest ja sellest, kuidas strateegilised otsused ellu viiakse (Graham 2009: 862). Kuna konkurentstingimused on erinevad, puudub üldine turuosa suurendamise strateegia (Pleshko 2012: 1). Fogg tõi välja järgmised tähtsad tegurid, mis aitavad suurendada turuosa tootmisturul:

- Konkurentsivõimelised hinnad, selleks et saada konkurendi turuosa
- Uute kliendile vajalike toodete/teenuste turule toomine või olemasolevate uuendamine
- Teenuse pakkumine on kiirem kui konkurendil ning teenuse kvaliteet on kõrgem. Kliendile vajaliku informatsiooni liikumise parandamine, näiteks arved, aktid, tarneajad jne.
- Kasutada hästi koolitatud ja kompetentseid töötajaid kliendi tellimuse täitmiseks
- Suurendada oma teenuse või toote reklaami ja stimuleerida oma teenuse edendamist. Reklaamida uuendusi ja oma eeliseid (Fogg 1974: 30-31).

Kliendid hindavad konkurentsivõimelisi hindu ja uusi tooteid/teenuseid. Reklaam ja müügi edendamine tõstavad klientide teadlikkust tootest (Fogg 1974: 31). Turuosa suurendamiseks peab ettevõtte välja töötama ja kasutama strateegiat. Selleks et edukalt suurendada turuosa, peab ettevõtte planeerima turuosa suurendamise protsessi. Fogg on välja pakkunud järgmise turuosa suurendamise planeerimise protsessi:

- informatsiooni kogumine – turuosa suurendamiseks vajaliku informatsiooni kogumine;
- konkurentsivõime analüüs - välja selgitada, millised konkurendid on konkreetsete strateegiate suhtes haavatavad;
- tooteliinide segmenteerimine;
- üldised eesmärgid igale tooteliinile turuosa suurendamiseks;
- tuvastada, kus konkurent on kõige haavatavam;
- kulude/tulude analüüs;
- täita plaan;
- jälgida tulemusi (Fogg 1974: 31-33).

### 1.3 Võimalikud riskid turuosa suurendamise meetodite kasutamisel

Ed Kleini (Klein 2010: 8) arvates on äristrateegiad viimasel ajal muutunud ja paljude ettevõtjate jaoks on olulisem suurendada turuosa, mitte kasumit. Berezini järgi on turuosa vaja välja selgitada selleks, et edaspidi mitte kaotada midagi tähtsat või mitte kaasata midagi üleliigset. Kui ettevõtte määratleb enda jaoks väga suure turuosa, siis hakkab ta end võrdlema ka nende konkurentidega, kes tegelikult ei ole tema konkurendid. Ja vastupidi, kui ettevõtte määrab endale liiga väikese turuosa, siis need ettevõtted, kes tegelikult on konkurendid, võivad jääda märkamatuks (Berezin 2008: 120). Fogg sõnastab viis peamist viga (Fogg 1974: 37-38):

- liiga aeglane tegutsemine, mis annab konkurendile aega ümberkorraldamiseks ja vastutegevuseks;
- ei ole piisavalt tegevusi konkurentsivõitluses;
- ei tehta vajalikke tegevusi turuosa säilitamiseks, näiteks madal hind, suurepärane teenindamine või uute toodete/teenuste väljatöötamine;
- konkurentide ja nende reageerimisvõime alahindamine;
- konkurendi reaktsioon on liiga tugev ja seetõttu on väga kallis saada turuosa. (Fogg 1974: 37-38).

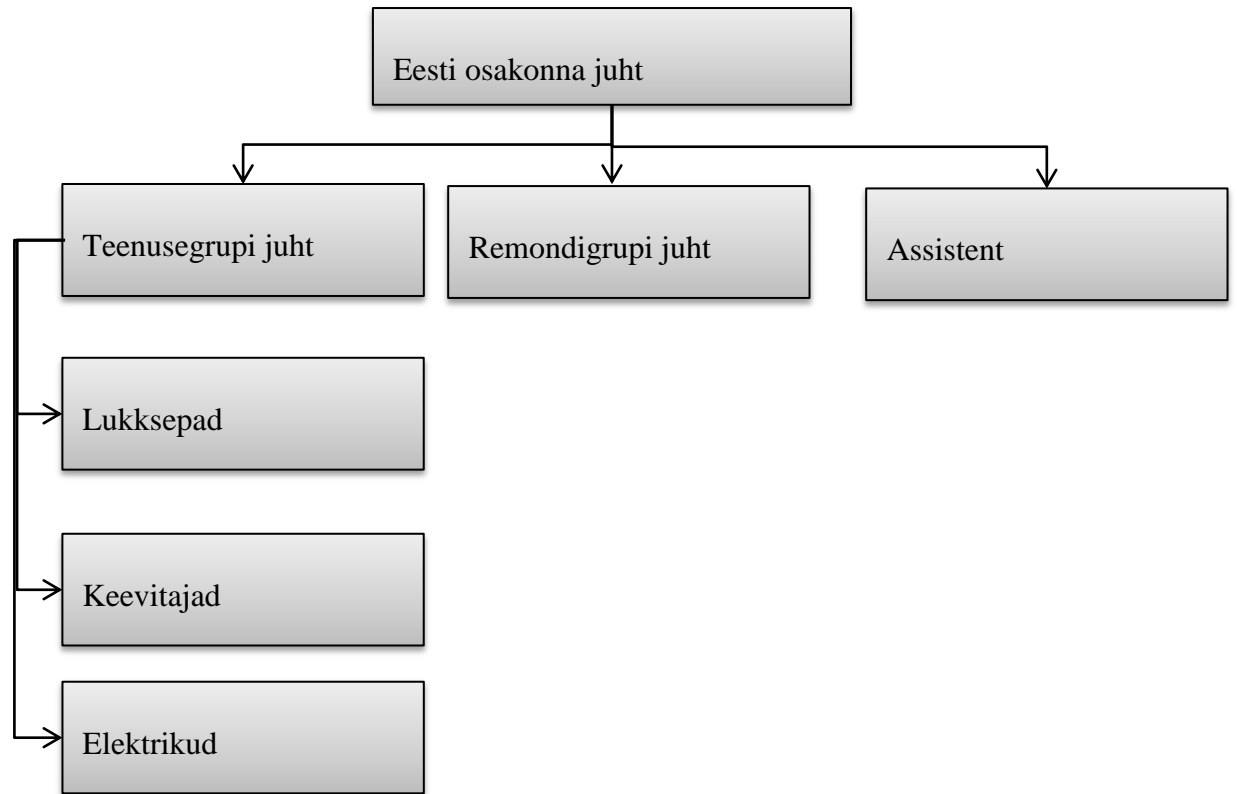
Kliendirahuolu mõjutab samuti ettevõtte turuosa ja kasumit. Andersoni, Fornelli ja Lehmanni (1994: 63) uuringud näitavad, et ettevõtted, kellel kliendirahuolu oli suurem, saavad rohkem kasumit kui konkurendid. Turuosa suurendamiseks on vaja arvestada ka ettevõtte ressursidega – kas need võimaldavad teenindada turuosa või mitte (Jobber 2000: 90). Nagu juba eespool kirjutatud, selleks et suurendada turuosa peab olema välja töötatud kindel strateegia. Strateegia aitab hinnata kõiki võimalikke riske ja annab ülevaate, kuidas suurendada turuosa ning hinnata, kui suur peaks turuosa olema konkreetse ettevõtte jaoks. Turuosa suurus mõjutab väga tugevalt ettevõtte edukust. Näiteks võib juhtuda ka nii, et turuosa on väga suur ja ettevõtte ressurssidest ei piisa sellega kaasnevate töömahtude jaoks. Kui turuosa on ettevõtte jaoks optimaalne, siis on ettevõttel head arenguvõimalused ja ta teenib kasumit.

## **2. TURUOSA AXIOMA SERVISAS UAB NÄITEL**

### **2.1 Axioma Servisas UAB Eesti filiaali tutvustus**

Axioma Servisas UAB kuulub Leedu kontsernile Axis Industries. Axis Industries on turul olnud juba rohkem kui 20 aastat. Aastal 2017 delegeriti kontserni funktsioonide osa uuele ettevõttele – Axioma, kuhu kuuluvad Axioma Metering, Remeksi Keskus AS ja Axioma Servisas UAB (Axioma veebileht).

Axioma Servisas UAB osutab tööstusettevõtetele seadmete teenindamise ja hoolduse teenuseid ning pakub protsesside automatiseerimis- ja moderniseerimislahendusi. Ettevõtte Eesti osakond asub Kohtla-Järvel ja 2018. aasta lõpu seisuga töötas osakonnas 30 inimest. Nagu on näidatud joonisel 3, on nende hulgas on Eesti osakonna juht, teenusegruppide juhid, assistent, keevitajad, lukksepad ja elektrikud. Osakonna juht koos tegevjuhi ja omanikuga tegeleb ettevõtte arengu strateegia planeerimisega ning jälgib selle täitmist. Samuti tegeleb ta aruandlusega ja korraldab osakonna tööd. Assistent tegeleb dokumentatsiooni koostamisega: aktid, hinnapakkumised. Assistent otsib sobilikke hankeid ja koostöös teenusegrupi juhiga vormistab dokumendid hankes osalemiseks. Teenusegrupi juht koordineerib lukkseppade, keevitajate ja elektrikute tööd ja jagab neile ülesanded. Teenusegrupi juht tegeleb hinnapakkumiste koostamisega tehnilises osas (Axioma Servisas UAB andmete alusel).



*Joonis 3. Axioma Servisas UAB (Eesti osakonna) organisatsiooni struktuur. Autori koostatud Axioma Servisas UAB andmete alusel.*

Praegu on ettevõttel sõlmitud kolm pikaajalist lepingut suurte tootmisettevõtetega. Selleks, et leida uusi kliente, osaleb ettevõtte nii riigi- kui ka allhangetes. Assistent jälgib riigihangete andmebaasi ja ka muid avalikke andmebaase, kuhu ettevõtted panevad välja teenuste või varuosade ostusoovid, ja valib sobivad. Hange arvestatakse sobilikuks, kui see vastab ettevõtte tegevusalale ja kui hanke täitmise ajal ettevõttel puudub teine töö, millega kõik töötajad on hõivatud. Assistent edastab leitud hanked teenusegrupi juhile, kes hindab jooniseid ja tehnilist ülesannet ja otsustab, kas hankes tasub osaleda või mitte. Uued hinnapakkumised hangetes osalemiseks esitatakse keskmiselt üks kord nädalas. Konkurents on tihe ja kõiki hankeid ei võideta.

Ettevõtte arengustrateegia töötavad välja omanikud ja tegevjuht üks kord aastas. Iga poole aasta järel vaadatakse plaan uuesti läbi ja vajadusel otsitakse lahendusi selle täitmiseks.

Arenguplaani koostamine toimub eelmise aasta alusel, arvestades majandussituatsiooni ja turuolukorraga. Kui plaan on koostatud, esitatakse see osakonna juhile, kes annab oma arvamuse, ja kui tema hinnangul on vaja midagi muuta, siis ta peab seda põhjendama.

Ettevõtte Axioma Servisas Eesti filiaal asub Ida-Virumaal, tööstuspiirkonnas, kus peaks olema palju potentsiaalseid kliente. Aga uuringuid selle kohta kui suur on potentsiaalne turuosa ja milline on ettevõtte praegune turuosa, ei ole tehtud, sest Eesti filiaalis puudub turundusosakond, kes peaks sellega tegelema. Ettevõtte Leedu filiaalis on oma turundusosakond, kes tegeleb turuosa väljaselgitamisega, aga need uuringud mõjutavad ainult Leedu filiaali. Turuosa analüüsi tehakse üks kord aastas. Ettevõtte töötajad koguvad informatsiooni konkurentide ja potentsiaalsete klientide kohta. Peamiselt kogutakse informatsiooni internetist, äriregistritest ja teistest Leedu avalikest andmebaasidest, ning Leedu riigihangete andmebaasist. Kõige suuremad riskid ja raskused seoses turuosa väljaselgitamisega on turupiiride hindamine ehk segmenteerimine, sest ettevõtte tegeleb teenuse osutamisega.

## 2.2 Uuringu metodoloogia

Lõputöö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivset meetodit – intervjuu ja ettevõtte sisedokumentatsiooni uuring ning kvantitatiivset meetodit – turuosa välja selgitamise klientide arvu meetodil.

Kvalitatiivse uurimistöö tüüpilised meetodid on intervjuud ja vaatlused, ent ka juhtumiuuringud, kaardistusuuringud, ajaloolised uuringud ja dokumentide analüüsid (Õunapuu 2014: 52). Kvalitatiivses uurimistöös kogutakse andmeid nii suuliselt kui ka kirjaliku teksti kujul. Kvalitatiivsete uurimistööde tulemused esitatakse sõnade, sümbolite või kirjeldustena (Õunapuu 2014: 61).

Kvantitatiivses uurimistöös tegeldakse väliste nähtusega, mida on võimalik vaadelda ja mõõta (Õunapuu 2014: 58). Kvantitatiivse uurimistöö tulemused esitatakse arvudena, statistikana, matemaatiliste mudelitena (Õunapuu 2014: 61).

Õunapuu kasutab raamatus „Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteaduses“ Spradley 1979. aasta raamatu andmeid ja kirjeldab intervjuud kui vestluse vormis andmete kogumist uurimisprobleemi lahendamise eesmärgil. Intervjuu on kvalitatiivses uurimistöös üks sagedamini kasutatavaid andmekogumismeetodeid. Intervjuu võimaldab uurimisega jõuda varjatumatesse valdkondadesse, uurida tundlikke ja delikaatseid teemasid, mis ei ole kättesaadavad ei vaatluse ega küsimustikega (Õunapuu 2014: 170).

Käesoleva lõputöö käigus viidi läbi kaks intervjuud. Esimeses osales Axioma Servisas UAB Eesti osakonna juht, teises ettevõtte turundusjuht. Intervjuu küsimused on esitatud Lisades 1 ja 2.

### 2.3 Intervjuu Eesti osakonna juhiga

Intervjuu Eesti osakonna juhiga viidi läbi eesmärgiga saada rohkem informatsiooni selle kohta, milline on ettevõtte Axioma Servisas UAB Eesti osakonna arengustrateegia ja mis kõige rohkem mõjutab ettevõtte turuosa suurust (intervjuu plaan Lisas 1). Intervjuu viidi läbi jaanuaris 2018 ja selle kestvus oli umbes 45 minutit ning intervjuu jooksul esitati 6 küsimust. Eesti osakonna juht selgitas, miks hetkel ei selgitata välja turuosa Eesti osakonnas, kas on määratud ettevõtte optimaalne turuosa, mis mõjutab turuosa suurust, millised on peamised riskid ja milline on ettevõtte arengustrateegia jooksvaks aastaks.

Aastal 2019 on ettevõttel Axioma Servisas UAB plaanis laiendada oma kliendibaasi Ida-Virumaa piirkonnas. Samuti on plaanis leida uusi töötajaid, nende hulgas lukkseppasid, keevitajaid ja inimene, kes hakkab tegelema turundusega.

Osakonnal ei olnud hetkel tehtud optimaalse turuosa analüüsi. Samuti ei olnud välja selgitatud turuosa. Seda põhjendati sellega, et puudub vajalik inimressurs. Edeling 2018:1 järgi mõjutab turuosa väga tugevalt ettevõtte kasumit. Seega on väga keeruline ettevõtet edukalt arendada. Turuosa on oluline osa turundusest ja strateegilisest planeerimisest (Buzzell 1981: 27). Osakonna juht oli nõus, et turuosa välja selgitamine mõjutab ettevõtte arengut positiivselt. Aastal 2019 on plaanis välja töötada turuosa väljaselgitamise ja suurendamise strateegia. Osakonna juhi arvates on hetkeseisuga kõige optimaalne turuosa 15-20%. Selline turuosa on põhjendatud töötajate arvuga, olemasoleva transpordivõimsuse

ja töökoja võimsusega. Hetkel laiendab Eesti osakond oma meeskonda ja otsib uusi töötajaid. Samuti ostetakse uusi autosid. Kõik tegevused on suunatud sellele, et suurendada kliente arvu ja sellega suurendada turuosa. Nii personaliotsingu kui ka transpordivõimsuse suurendamise protsessid on keerulised ja vajavad ressursse – aega ja raha. Kui otsustati alustada tööd Eesti turul, määratleti ka turuosa, mida ettevõtte püüab saada – 30% üldturust. Aga hetkel see on tuleviku-eesmärk.

Ettevõtte Eesti ja Leedu osakonnad panustavad eelkõige sellele, et pakkuda oma klientidele ja koostööpartneritele kõrge kvaliteediga teenust. Väga palju panustatakse sellele, et arendada töötajate professionaalseid oskusi. Ettevõtte pakub oma töötajatele erinevaid koolitusi, mis on töötajate jaoks tasuta. Samuti ei saa pakkuda kõrgekvaliteetset teenust ilma professionaalsete tööriistade ja seadmeteta, räägib osakonna juht. Ettevõtte tegevusvaldkond muutub väga kiiresti ja selleks, et olla konkurentsivõimeline, on vaja muutusi jälgida, neile kiiresti reageerida ning end muuta ja areneda vastavalt. Ainult sel juhul on võimalik oma kliente hoida ja uusi kliente leida. Sama on ka seadmetega. Selleks, et avariiolekorras kiiresti reageerida, peavad kõik vajalikud tööriistad olema töökorras ja ette valmistatud. Ettevõtte meeskond osutab teenuseid erinevatele tootmisettevõtetele ja nende seadmetele, mis on üksteisest erinevad. Erinevate seadmete hooldamiseks tuleb kasutada erinevaid tööriistu ja varuosasid. Selleks on ettevõttel on olemas mitu erinevat komplekti, mis on ette nähtud konkreetse töö jaoks ja neid on väga mugav kaasa võtta objektile. Eesti osakonna juht ütles, et ettevõtte visioon on ülemaailmne tunnustus ettevõtte tegevuse raames – jätkusuutlik pikaajaline koostöö meie koostööpartneritega on meie kasvu aluseks (Axis Industries veebileht). Selle eesmärgi saavutamiseks peab ettevõtte tegema palju tööd, pakkuma kvaliteetset teenust, kiiresti reageerima, töötajad peavad olema hästi koolitatud ja olema professionaalid oma valdkonnas. Antud strateegia on valitud väga õigesti ja seda on tõendatud ka teooriaga. Foggi 1974:32 järgi on turuosa strateegia välja töötamiseks vaja arvestada ka sellega, kes on ettevõtte potentsiaalsed kliendid ja ettevõtte eesmärgi alusel valida sobivad. Lisas 3 on toodud variant valida kliente, kelle jaoks on tähtis saada kõrgkvaliteetset teenust.

Ettevõtte turuosa mõjutavad nii sise- kui ka välistegurid. Majanduslik olukord mõjutab väga tugevalt ettevõtte arengut. Axioma Servisas UAB põhikliendid on tootmisettevõtted ja sõltumata sellest, mida nad toodavad, mõjutab neid majanduslik olukord. Kui Axioma

Servisas UAB kliendil äri läheb halvasti, räägib osakonna juht, siis nad hooldavad oma seadmeid ja masinaid harvem ning tellivad ainult avariiremonti, mida nad ei saa edasi lükata. Sellest lähtuvalt on ettevõttel Axioma Servisas UAB vähem tööd ja kasumit. Teine, mis mõjutab ettevõtte Eesti osakonna arengut on see, et hetkel mitte keegi ei tegele uute klientide otsimisega. Uued kliendid ja töövõimalused tulevad ainult siis, kui juba olemasolevatel klientidel on vaja teha lisatööd, või riigihangete kaudu.

Samuti mõjutab ettevõtte turuosa suurust ja arendamist see, et Axioma Servisas UAB ei ole Eestis registreeritud ja mõned ettevõtted kardavad teha koostööd ettevõttega teisest riigist. Vaatamata sellele, et ettevõtte on registreeritud Euroopa Liidu riigis, kutsuvad mõned hankekorraldajad konkursil osalema ainult neid ettevõtteid, kes registreeritud Eesti äriregistris.

Peamiseks riskiks on konkurendid, kes pakuvad väga madalaid hindu. Axioma Servisas UAB pakub oma klientidele kõrgkvaliteetset teenust ja seda ei saa teha madala hinna eest. See annab konkurentidele väga suure eelise. Fogg 1974 järgi on peamiste riskide nimekirjas vajalike tegevuste teostamine turuosa säilitamiseks, näiteks madal hind. Konkurentsivõimeline hind võiks anda suure konkurendieelise ja aidata suurendada turuosa.

#### 2.4 Intervjuu Axioma Servisas UAB turundusjuhiga

Eesti potentsiaalsete klientide kriteeriumite välja selgitamiseks kasutati kvalitatiivset uuringut ja viidi läbi intervjuu Axioma Servisas UAB turundusjuhiga. Intervjuu viidi läbi telefoni teel aprillis 2019 ja selle kestvus oli 20 minutit. Intervjuu käigus esitati 2 küsimust. Intervjuu eesmärk oli välja selgitada, millised on ettevõtte Axioma Servisas UAB Eesti filiaali peamised potentsiaalsete klientide kriteeriumid ja mille alusel antud kriteeriumid on valitud.

Davies oma raamatus „Edukas turundus“ (1992: 33) märkis, et turuosa välja selgitamiseks on vaja olemasolev turg jagada segmentideks. Axioma Servisas UAB turundusjuhi sõnul tegeleb ettevõtte turu segmenteerimisega. Turusegmentides saab eristada kolme tähtsamat muutujat: geograafiline, klient ja toode (Davies 1992: 33). Axioma Servisas UAB

segmenteerib oma turgu klientide asukoha, finantsnäitajate ja tegevusvaldkonna alusel. Ettevõtte Axioma Servisas UAB osutab oma klientidele teenuseid 24/7 ja pakub ka avariiremonti, mille puhul on reageerimise kiirus väga tähtis ja mõjutab ettevõtte konkurentsivõimet. Samuti sõltuvad ka transpordikulud sellest, kus asub klient. Suured transpordikulud suurendavad ka lõpphindu klientidele. Turul olevad konkurendid pakuvad väga tihti madalaid hindu oma teenustele ja Axioma Servisas UAB ei saa endale lubada hindade suurendamist transpordi või muude kulutuste tõttu.

Klientide finantsnäitajad ja töötajate arv mõjutavad samuti valikut. Ettevõtte Axioma Servisas UAB potentsiaalsed kliendid on suured tootmisettevõtted, kelle tootmismahud on suured. Ettevõtte tootmismahust sõltub nende seadmete arv ja see, kui tihti nad vajavad hooldust. Selle hindamiseks vaadatakse ettevõtte töötajate arvu ja finantsnäitajaid.

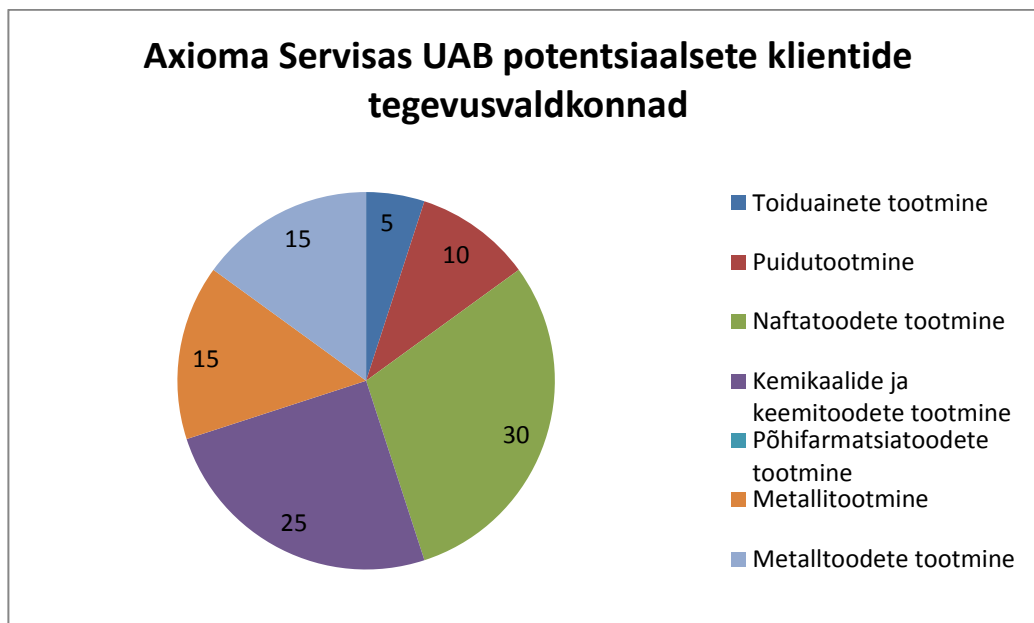
Tootmisettevõtetel on tavaliselt spetsiifilised seadmed, mille hooldamine nõuab lisateadmisi ja tööriistu. Seoses sellega teeb Axioma Servisas UAB potentsiaalsete klientide valiku ka tegevusvaldkonna järgi. Ettevõtte peamine töövaldkond on töötlev tööstus. Töötlev tööstus hõlmab erinevaid valdkondi ja koosneb paljudest erinevatest tegevusaladest. Ettevõtte Axioma Servisas UAB töökogemuse, tegevusvaldkonna, tööriistade valikute ja olemasoleva atestatsiooni (sertifikaadid, tunnistused jne) alusel on valitud klientide põhitegevuse valdkond. Valitud valdkondadele määratletakse prioriteet. Prioriteet määratletakse koostöös osakonna- ja teenusegrupi juhiga. Nad arutlevad omavahel ja hindavad osakonna võimekust igas valdkonnas.

## 2.5 Axioma Servisas UAB turuosa välja selgitamine

Lõputöö uurimisprobleem seisneb selles, et ettevõttel on minu arvates väga väike turuosa. Olles selle ettevõtte töötaja näen situatsiooni seest ja mõnikord juhtub nii, et ettevõttel ei ole piisavalt tööd. Seoses sellega ei saa ettevõtte sel ajal kasumit. Antud situatsioon räägib sellest, et ettevõttel ei ole piisavalt kliente ja võib järeldada, et turuosa on väike.

Käesoleva lõputöö teoreetilises osas mainiti, et Buzzeli järgi on turuosal oluline roll turunduses ja strateegilises planeerimises (Buzzell 1981: 27). Ettevõtte Axioma Servisas UAB on uus ettevõtte Eesti turul. Ettevõtte finantspool on tugev ja samuti on olemas

spetsialistide toetus Leedust, mis annab konkurentsieelised. Selleks, et edukalt kasutada oma tugevaid külgi ja vähendada riskide mõju, on vaja panustada klientide arvu ja turuosa suurendamisele. Enne turuosa uuringu alustamist on vaja täpselt määratleda oma turg, nagu selgus käesoleva lõputöö teoreetilises osas. Davies raamatus „Edukas turundus“ (1992: 33) on kirjas, et turuosa välja selgitamiseks on vaja olemasolev turg jagada segmentideks. Axioma Servisas UAB turu segmenteerimine tehti turundusjuhiga läbiviidud intervjuu alusel. Nagu mainitud teoreetilises osas, kasutatakse ettevõtte tunnustest segmenteerimise alusena kõige sagedamini ettevõtte suurust ja geograafilist asukohta (Kuusik 2010: 131). Turundusjuhiga läbiviidud intervjuu alusel määratleti Axioma Servisas UAB valdkonnad, kus ettevõttel on kõige rohkem võimalusi saada tööd ja seda edukalt täita (joonis 4).



*Joonis 4. Axioma Servisas UAB potentsiaalsete klientide tegevusvaldkonnad. Autori koostatud. Intervjuu andmete alusel.*

Jooniselt 2 on näha, et kõige sobivamad valdkonnad ettevõttele Axioma Servisas UAB on naftatoodete tootmine (30%) ja kemikaalide ja keemiatoodete tootmine (25%). Järgnevad metallitootmine (15%) ja metalltoodete tootmine (15%). Järgmised on puidutootmine (10%) ja toiduainete tootmine (5%). Valdkondade valik on põhjendatud Axioma Servisas UAB töökogemuse, kvalifitseeritud tööjõu ning lubade ja sertifikaate olemasoluga.

Turuosa välja selgitamiseks määratleti potentsiaalsete klientide kriteeriumid. Määratlemine toimus ettevõtte turundusjuhiga läbiviidud intervjuu alusel.

Ettevõtte Axioma Servisas UAB potentsiaalsete klientide kriteeriumid:

1. Ettevõtte asukoht. Ettevõtte Axioma Servisas UAB personali ning ka transpordi ressursid ei ole nii suured, et pakkuda oma teenuseid terve Eesti territooriumil. Esialgu on vaja pöörata oma tähelepanu sellele piirkonnale, kus ettevõtte osakond asub – Ida-Virumaale. Klientide asukoht mõjutab transpordikuluseid, mis omakorda mõjutavad pakutavate teenuste hinda ning reageerimiskiirust;
2. Potentsiaalsete klientide tegevusvaldkond. Võib juhtuda, et ettevõttel on spetsiifiline tootmine ja spetsiifilised seadmed, mille hooldamisega võivad tegelda ainult kitsa profiiliga spetsialistid. Ettevõtte määratles need valdkonnad, mis rohkem sobivad (joonis 3);
3. Ettevõtte tulu ja võlgnevuse puudumine. Ettevõtte tulu ja käive annavad informatsiooni selle kohta, kas ettevõtte on tegev või mitte. Samuti võlgade puudumine on tähtis kriteerium, sest koostööd soovitakse ettevõtetega, kes saavad garanteerida arvete maksmist.

Teoreetilises osas selgitati välja, et turuosa on võimalik mõõta müügiandmete põhjal ja klientide arvu põhjal. Ettevõtte Axioma Servisas UAB turuosa välja selgitamiseks valiti klientide arvu meetod. Kotleri järgi on turuosa leidmiseks võimalik kasutada erinevaid meetodeid. Turuosa leidmise meetod sõltub turu tüübist, konkurentide tüüpidest, ettevõtte turunduse võimalusest, vajalike analüüside täpsusest, sellest kui kiiresti on vaja saada andmeid ja juba olemasolevatest andmetest (Kotler 2006: 133). Käesoleva lõputöö meetodi valik on põhjendatud sellega, et mõned konkurendid pakuvad mitte ainult hooldus- ja remonditeenust, aga ka teised teenuseid, näiteks detailide valmistamist. Nende avalikud müügiandmed koosnevad nii hoolduse ja remondi kui ka detailide tootmisest ja seega on käive suurem kui Axioma Servisas UAB-l.

Potentsiaalsete klientide hulgas on nii suured kui ka väikesed tootmisettevõtted ja nende suurus ja tootmismahud mõjutavad turuosa. Ettevõtte kliendiks võib olla üks suur ettevõtte ja selle teenindamine annab suured töömahud ja kasumi, aga turuosa klientide arvu põhjal on väike. Selleks, et saada maksimaalselt täpne tulemus leidsin ettevõtte turuosa ka potentsiaalsete ja olemasolevate klientide käibe põhjal.

Ettevõtte klientide arv selgitati välja kvalitatiivse meetodi abil. Selleks koguti andmeid ettevõtte sisedokumentatsioonist – sõlmitud lepingud. Turuosa välja selgitamiseks kasutati eelmise aasta andmeid. Selles lõputöös kasutan turuosa välja selgitamiseks 2018. aasta andmeid. Detsembri 2018 seisuga on ettevõtte Axioma Servisas UAB Eesti osakonnal sõlmitud kolm pikaajalist lepinguid suurte Ida-Virumaa tootmisettevõtetega. Lepingud on sõlmitud aastaks või pikemaks perioodiks. Antud lepingud on saadud riigihangete kaudu.

Turuosa välja selgitamiseks klientide arvu abil on vaja leida ka kõik potentsiaalsed kliendid selles valdkonnas. Võimalike potentsiaalsete klientide leidmiseks kasutati avalikku andmebaasi [teatmik.ee](http://teatmik.ee). Antud andmebaasis kasutan juriidiliste isikute laiendatud otsingut. Vastavalt eelnevalt saadetud andemetele (intervjuud ja teoreetilised materjalid) on otsingu kriteeriumid järgmised:

- ettevõtte peaks olema registreeritud;
- õiguslik vorm – osühing (OÜ), aktsiaselts (AS) või välismaa äriühingu filiaal;
- asukoht: Ida-Virumaa;
- tegevusalad: töötlev valdkond, ilma masinate ja seadmete remondi ja paigalduseta (ja kõik, mis sinna kuuluvad).

Teatmik.ee andmebaasi abil leiti kokku 105 tulemust, mis sobivad kriteeriumitega. Iga leitud ettevõtte vaadati eraldi läbi ja eristati need ettevõtted, mis sobivad eelnevalt toodud kriteeriumitega – asukoht, tegevusvaldkond ja finantsnäitajad. Selleks kasutati leitud ettevõtete veebilehti ja andmeid kredidiinfo.ee ja inforegister.ee avalikest andmebaasidest. Tulemusena saadi potentsiaalsete klientide nimekiri, mis koosneb 61 tootmisettevõttest.

Selleks, et arvutada ettevõtte Axioma Servisas UAB turuosa Ida-Virumaal klientide arvu meetodil, jagasin olemasolevate klientide arvu potentsiaalsete klientide arvuga, ja arvutused olid järgmised:

$3 \div 61 \times 100\% = 5\%$  (**3 klienti**) - ettevõtte Axioma Servisas UAB turuosa Ida-Virumaal

kus,

- 3 – ettevõtte klientide arv, seisuga 31.12.2018
- 61 – kokku potentsiaalseid kliente Ida-Virumaal
- 100 – kordaja selleks, et saada tulemus protsentides.

Intervjuust Axioma Servisas UAB Eesti osakonna juhiga selgus, et tema arvates on Eesti osakonna optimaalne turuosa hetkeseisuga 15-20%. Sellest lähtuvalt on arusaadav, et ettevõtte turuosa antud hetkel on väga väike ja ettevõtte ei saa maksimaalset võimalikku kasumit.

Klientide arvu meetodi võimalik risk on see, et kliendid on erineva suurusega. See tähendab, et kui ettevõtte klient on kõige suurem kohalik ettevõtte, kelle müügi-, tootmis- ja töömahud on suured, siis klientide arvu põhineva meetodi alusel on turuosa väike, kuigi kvalitatiivselt on see palju suurem.

Selleks, et saada maksimaalselt täpne tulemus, leidsin ettevõtte turuosa ka potentsiaalsete ja olemasolevate klientide käibe põhjal. Olemasolevate ja potentsiaalsete klientide käive leiti iga ettevõtte kohta avalikust andmebaasist (krediidiinfo.ee). Leitud potentsiaalsete klientide käibed summeeriti ning sama tehti ka olemasolevate klientide käibega. Arvutuskäik on järgmine:

$$x \div y \times 100\% = 5\% \text{ (3 klienti)}$$

kus,

- x – olemasolevate klientide 2018. aasta käive (kokku)
- y – potentsiaalsete klientide 2018. aasta käive (kokku)
- 100 - kordaja, et saada tulemus protsentides.

Saadud tulemus on sel juhul umbes 5% ja see läheb kokku turuosaga, mis on leitud klientide arvu meetodil. Teine meetodi tulemus kinnitab seda, et hetkel olev turuosa on sellel tasemel.

## 2.6 Järeldused ja ettepanekud turuosa suurendamiseks

Käesoleva lõputöö käigus täideti püstitud ülesanded. Teoreetiliste ja praktiliste andmete alusel leiti ettevõtte Axioma Servisas UAB Eesti osakonna turuosa. Farris andmetel on ettevõtte turuosa võimalik välja selgitada kahel meetodil – müügiandmete alusel ja klientide arvu põhjal. Selleks, et välja selgitada Axioma Servisas UAB turuosa, kasutati lõputöös klientide arvu põhiste meetodit. Meetodi valik on põhjendatud sellega, et paljud konkurendid pakuvad mitte ainult seadmete hooldus- ja remonditeenused, aga lisaks ka teisi teenuseid, näiteks detailide ettevalmistamist. Seoses sellega annab müügiandmete võrdlemine ebatäpse tulemuse. Lõputöö raames valiti kõige sobivamad ettevõtte turuosa suurendamise meetodid, mis võivad aidata suurendada ettevõtte kasumit.

Ettevõtte Axioma Servisas UAB on arenev ettevõtte ja selleks, et saada kindlat turupositsiooni, on vaja teha turuosa analüüsid. Käesoleva lõputöö teoreetilises osas selgitati välja, et turuosa analüüs mõjutab positiivselt ettevõtte arengut, kuid positiivne areng toimub ainult sel juhul, kui analüüsi teostatakse perioodiliselt (Kuusik 2010: 115).

Turuosa välja selgitamiseks kasutati kvantitatiivset ja kvalitatiivset uuringut. Kvantitatiivse uuringu raames viidi läbi kaks intervjuud – Eesti osakonna juhiga ja turundusjuhiga ning lisaks koguti andmeid ettevõtte sisedokumentatsioonist. Intervjuude käigus saadud informatsiooni kasutati turuosa välja selgitamiseks ja see aitas uuringu käigus määratleda põhiklientide kriteeriumid ja teha asjakohased ettepanekud turuosa suurendamiseks. Andmete kogumist sisedokumentatsioonist kasutati olemasolevate klientide välja selgitamiseks.

Davies raamatu „Edukas turundus“ andmete alusel on turuosa välja selgitamiseks vaja esialgu turg segmenteerida. Axioma Servisas UAB turuosa välja selgitamiseks segmenteeriti turg geograafiliselt ning klientide ja toodete alusel. Vihalem (1997: 87-88) alusel aitab turusegmenteerimine täpselt määratleda oma „turgu“ ja püstitada eesmärged.

Lõputöö käigus oli vaja välja selgitada ettevõtte turuosa Ida-Virumaal. Piirkonna valiku põhjuseks on Axioma Servisas UAB võimsus. Ettevõttel ei ole hetkel piisavalt töötajaid ning transpordivahendeid selleks, et teenindada tervet Eestit. Ettevõtetel, kes tegutsevad erinevates töötleva tööstuse valdkondades, võivad olla erinevad seadmed ja nende hooldamise ja remontimisega võivad tegeleda ainult kitsa valdkonna spetsialistid. Seoses

sellega valiti potentsiaalseid kliente ka nende tegevusvaldkonna järgi. Kõige sobivamad valdkonnad on naftatoodete tootmine ning kemikaalide ja keemiatoodete tootmine. Samuti on võimalik potentsiaalseid kliente leida ka metallitootmise ja metalltoodete tootmise valdkonnast ning jälgima peab ka puidu- ja toiduainete tootmise valdkondi.

Kvalitatiivse uuringu raames selgitati välja kõik Axioma Servisas UAB potentsiaalsed kliendid Ida-Virumaal. Selleks kasutati avalikku andmebaasi teatmik.ee. Kõik läbi andmebaasi teatmik.ee leitud ettevõtted vaadati eraldi läbi ja nende hulgast valiti sobivad kliendid Axioma Servisas UAB-le. Vaadati iga ettevõtte käivet ja töötajate arvu, mis näitavad kas ettevõtte on tegev või mitte, ning vaadati, kas neil on võlgnevusi või ei ole.

Uuringu käigus leiti 3 olemasolevat ja 61 potentsiaalset klienti. Saadud andmete alusel tehti arvutused turuosa välja selgitamiseks ja leiti, et turuosa on 5% (3 klienti).

Klientide arvu meetodi võimalik risk on see, et kliendid on erineva suurusega. See tähendab, et kui ettevõtte kliendiks on kõige suurem kohalik ettevõtte, kelle müügi-, tootmis- ja töömahud on suured, siis klientide arvul põhineva meetodi alusel on turuosa väike, kuigi kvalitatiivselt on see palju suurem. Selleks, et saada maksimaalselt täpne tulemus, leidsin ettevõtte turuosa ka potentsiaalsete ja olemasolevate klientide käibe põhjal. Antud analüüsiks kasutati lõputöö käigus saadud andmeid – potentsiaalsete ja olemasolevate klientide käivet. Klientide käibe meetodi põhjal leiti turuosa, mis on samuti 5% (3 klienti) ja see läheb kokku turuosaga, mis leiti klientide arvu meetodil.

Eesti osakonna juhiga läbiviidud intervjuu alusel on optimaalne turuosa Eesti osakonnal hetkel 15-20%. Selline turuosa on põhjendatud ettevõtte võimsuga ning töötajate ja transpordivahendite arvuga. Selle alusel võib järeldada, et osakonna turuosa on väike ja turupositsioon on nõrk. Foggi järgi on ettevõttel vaja suurendada turuosa, kui ettevõtte turupositsioon on nõrk (Fogg 1974: 1).

Turuosa suurendamiseks on ettevõttel Axioma Servisas UAB vaja välja töötada strateegia ja seda jälgida. Foggi järgi peab turuosa suurendamise strateegia olema põhjalikult läbi mõeldud ja planeeritud (Fogg 1974: 1). Ettevõttel on vaja täpselt teada oma nõrku ja tugevaid külgi, ning ohtusid ja võimalusi. Minu ettepanek ettevõtte juhtkonnale teha SWOT-analüüs. SWOT-analüüsi alusel saab ettevõtte mõista, millised on nende konkurentsieelised ja kuhu on vaja rohkem panustada selleks, et vältida võimalikke riske.

SWOT-analüüs aitab välja töötada turuosa suurendamise strateegia kasutades tugevaid külgi ning hinnata nõrku külgi ning nende mõju ettevõtte tegevusele ja arendamisele.

Axioma Servisas UAB on arenev ja uus ettevõtte Ida-Virumaal ja osakonna juhi sõnul ei ole turul väga tuntud. Sellest lähtuvalt on järgmine ettepanek turuosa suurendamiseks ettevõtte tuntuse suurendamine. Foggi järgi on reklaam üks turuosa suurendamise viise (tabel 3). Kui kliendil puudub informatsioon ettevõtte ja selle teenuste kohta, peab ettevõtte valima endale sobiva reklaamviisi ja seda ellu viima. Axioma Servisas UAB tegeleb B2B müügiga ja üks võimalikest variantidest on helistada potentsiaalsele kliendile otse, proovida leida kontakte ja tutvustada oma teenuseid. Kui kliendil tekib huvi, on vaja korraldada kohtumine ja tingimustes läbi rääkida.

Foggi järgi kui ettevõttel puudub võimalus saada kliente juurde, siis on vaja panustada ettevõtte võimsuse suurendamisele. Selleks, et suurendada turuosa on minu ettepanek juhtkonnale suurendada oma meeskonda, suurendada transpordivahendite arvu osakonnas ning rentida/osta/ehitada mugav, suur ja funktsionaalne töökoda. Kui ettevõttel on suur meeskond, siis on võimalus teostada tööd samaaegselt mitmetel objektidel ja sõlmida rohkem lepinguid. Transpordivahendite arvu suurendamine aitab lahendada logistikaga seotud küsimused – töötajate ja seadmete transport objektidele. Funktsionaalne töökoda aitab kiiremini ja omade jõududega täita tellimusi (mõned seadmed on vaja remontida töökojas).

Viimane ettepanek, mida soovitaksin ettevõtte juhtkonnal teha turuosa suurendamiseks, on välja töötatud strateegia täitmise jälgimine. Ettevõtte peab kontrollima meetodite efektiivsust (Cooper 2014: 15). Selleks, et hinnata välja töötatud strateegia efektiivsust, on vaja strateegia alusel välja töötada selle kontrollimise võimalus. Strateegia jälgimine ja kontroll aitab saada aru, millised on strateegia nõrkused ja võimaldab õigel ajal strateegiat muuta. Õigel ajal leitud nõrkuse maandamine aitab vähendada riske ja kulusid.

## KOKKUVÕTE

Turuosa on üks tähtsamaid ettevõtte edukuse hindamise indikaatoreid. Seoses sellega on igal ettevõttel, kes soovib edukalt areneda ja kasumit suurendada, vaja pidevalt teha turuosa analüüse, välja töötada turuosa suurendamise strateegia ning jälgida strateegia täitmist.

Käesoleva lõputöö eesmärgiks oli välja selgitada UAB Axioma Servisas ettevõtte turuosa Ida-Virumaal ja teha ettepanekud turuosa suurendamiseks. Töö eesmärgi saavutamiseks anti teoreetilises osas ülevaade, mis on turuosa ja millised on võimalikud meetodid selle suurendamiseks. Samuti kirjeldati töö teoreetilises osas võimalikke riske, mis on seotud turuosa suurendamisega.

Empiirilises osas anti ülevaade ettevõtte tegevusest, esitati intervjuudes saadud informatsioon, uuringu käik, selle tulemused ja järeldused ning ettepanekud turuosa suurendamiseks. Andmete kogumiseks kasutati nii kvalitatiivset meetodit – intervjuu, kui ka kvantitatiivset meetodit – turuosa väljaselgitamise meetodid.

Lõputöö käigus selgitati välja, et ettevõtte Axioma Servisas UAB Eesti osakonnas ei ole tehtud turuosa analüüse. Empiirilises osas saadud andmetest selgus, et ettevõtte Eesti osakonna turuosa on väga väike. Seoses sellega võib järeldada, et tegemata turuosa analüüs mõjutab negatiivselt ettevõtte arengut.

Saadud tulemuste põhjal tehti ettevõttele Axioma Servisas UAB järgmised ettepanekud:

1. välja töötada turuosa suurendamise strateegia;
2. tõsta ettevõtte tuntust;
3. suurendada ettevõtte võimsust (meeskond, transport, töökoda);
4. jälgida välja töötatud strateegiat.

Kui ettevõtte tahab olla edukas kiiresti muutuv ja konkureerivas keskkonnas, siis on vaja rohkem panustada turuosa analüüsimisse, pöörata tähelepanu turuosa suurendamisele ning kasutada tänapäevaseid meetodeid turuosa suurendamiseks.

## **SUMMARY**

UAB Axioma Servisas market share analysis of Ida-Virumaa and possible ways to increase market share.

Market share is one of the most important indicators of business success. For every business that wants to successfully develop their business and increase profits, it is necessary to continually perform market share analysis and develop a strategy for increasing the market share and monitor it.

The aim of this thesis was to find out the market share of UAB Axioma Servisas in Ida-Viru County and make suggestions to increase it. In order to achieve the goal, in the theoretical part of the work, it was explained what market share is and what methods are available to increase it. Also, in the theoretical part of the work, the potential risks associated with increasing market share were described.

The empirical part provided an overview of the company's activities, the answers to the interview questions, the course of the study, its results and conclusions and suggestions for increasing the market share. Data were collected by using qualitative methods - interview, and quantitative methods - method to determine market share.

The thesis revealed that at the moment the market share analyses of Axioma Servisas UAB in Estonia were not done. According to the data from the empirical part of the work, the market share of the Estonian department is very small. It is possible to conclude that the fact that the Estonian department of the company did not have a market share analysis, negatively affects the development of the company.

Based on the results, the following suggestions were made to Axioma Servisas UAB:

1. develop a strategy to increase market share;
2. increase knowledge about the company;
3. increase the capacity of the company (team, transport, workshop);
4. develop strategy monitoring.

If a company wants to be successful in a rapidly changing and competitive environment, more effort is needed to invest in market share analysis, the focus must be on increasing market share and using modern methods to increase it.

## KIRJANDUS

Anderson, Eugene. W., Fornell, Claes., Lehmann, Donald. R. 1994. *Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden*, Journal of Marketing, Vol. 58 Issue 3. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Axis Industries AB koduleht <https://axisindustries.eu/>, accessed at May 05, 2019

Becerril-Arreola, Rafael., Zhou C., Srinivasan, Raji., Seldin., Daniel. *Service Satisfaction–Market Share Relationships in Partnered Hybrid Offerings* Journal of Marketing. Sep2017, Vol. 81 Issue 5, p86-103. Available at <http://eds.a.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=ac89a2a7-a45e-4cb6-bcee-94b9fa8604ea%40sdc-v-sessmgr06>, accessed at May 05, 2019

Buzzell, R. D, Wiersema, F. D. 1981. *Modelling Changes in Market Share: A Buzzell, CrossSectional Analysis*, Strategic Management Journal, Vol 2 Issue 1. Available at [https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2485989?seq=2#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.utlib.ut.ee/stable/2485989?seq=2#metadata_info_tab_contents), accessed at May 05, 2019

Cooper, Lee .G., Nakanishi, Masako. *Market-Share analysis evaluating competitive marketing effectiveness*, 2014. Kluwer Academic Publishers Boston Dordrecht London. Available at [https://www.researchgate.net/publication/259583948\\_Market\\_Share\\_Analysis\\_Evaluating\\_Competitive\\_Marketing\\_Effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/259583948_Market_Share_Analysis_Evaluating_Competitive_Marketing_Effectiveness) , accessed at May 09, 2019

Davies, Eric., 1998. *Edukas turundus*. Kirjastus Ilo, Tallinn

Edeling, Alexander., Himme, Alexander. *When Does Market Share Matter? New Empirical Generalizations from a Meta-Analysis of the Market Share–Performance Relationship*, 2018 Journal of Marketing, Vol. 82 Issue 3, p1-24. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=10&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Ettevõtte Axioma Servisas UAB koduleht [www.axiomaservisas.com](http://www.axiomaservisas.com), accessed at November 12, 2018

Farris, Paul. W., Bendle, Neil. T., Pfeifer, Phillip. E., Reibenstein, David. J. *Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance (2nd Edition)*. Pearson Education, 2010. Available at <http://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780137058297/samplepages/9780137058297.pdf>, accessed at May 05, 2019

Fogg, Davis. *Planning Gains in Market Share*. Journal of Marketing, 1974. Vol. 38 Issue 3, p30-38. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Graham, C. D. A. *What's the point of Marketing anyway? The prevalence, temporal extent and implications of long-term market share equilibrium*. Journal of Marketing Management, 2009, Vol. 25 Issue 9/10. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Khantimirov, Deniss. 2017. *Market share as a measure of performance: conceptual issues and financial accountability for marketing activities within a firm*. Journal of Research in Marketing Volume 7 No.3 August 2017. Available at <file:///C:/Users/jekaterina.belova/Downloads/198-444-1-PB.pdf>, accessed May 05, 2019

Kuusik, Andres., Virk, Kristina., Aarna, Kaire., Sepp, Liisi., Seppo, Marge., Mehine, Tanel., Printshal, Ingrid. 2010. *Teadlik turundus*. Tartu Ülikooli Kirjastus.

Kotler, Philip. *A framework for marketing management, 2 edition*. 2003. Upper Saddle River, New Jersey.

Kotler, Philip. *Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid*. 2002. Kirjastus Pegasus OÜ

Pavlov, Raivo Tulemused ja mõõdikud. *Ettevõtluse Arendamise Sihtasutus*.

[https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni\\_kasiraamat/16.pdf](https://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/16.pdf)  
(viimati vaadatud 12.10.2018)

Pleshko, Larry. P., Heiens, Richard. A. *The Market Share Impact of the Fit between Market Leadership Efforts and Overall Strategic Aggressiveness*, 2012, Business & Economics Research Journal, Vol. 3 Issue 3, pp. 1-15. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Vihalem, Ann. 1997. *Marketing. Turg, toode ja tarbija*. Kirjastus Külim: Tallinn

Williams, David Scott., 2007 *Gaining and losing market share and returns: a competitive dynamics model*. Journal of Strategic Marketing, 15:2-3, 139-148. Available at <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=e14f799d-7f44-427d-b2d5-e575eac08cfc%40pdc-v-sessmgr03>, accessed at May 05, 2019

Yannopoulos, Peter. 2003 *The Market Share Effect: New Insights from Canadian Data*. Faculty of Business, Brock University, Canada. Available at <http://www.jgbm.org/page/31Peter%20Yannopoulos.pdf> , accessed at May 05, 2019

Õunapuu, Lembit. 2014 *Kvalitatiivne ja kvantitatiivne uurimisviis sotsiaalteadustes*. Tartu Ülikool. Available at [https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu\\_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.ut.ee/bitstream/handle/10062/36419/ounapuu_kvalitatiivne.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (viimati vaadatud 05.05.2019)

Джоббер, Дэвид. *Принципы и практика маркетинга*. Издательский дом «Вильямс» Москва-Санкт-Петербург-Киев, 2000.

Andmed:

Ettevõtete andmete kogumik. [www.teatmik.ee](http://www.teatmik.ee) (viimati vaadatud 14.03.2019)

Andmebaas ja Ametlik Maksehäireregister [www.e-krediidiinfo.ee](http://www.e-krediidiinfo.ee), (viimati vaadatud 15.03.2019)

Ettevõtete andmebaas [www.inforegister.ee](http://www.inforegister.ee) (viimati vaadatud 15.03.2019)

Ettevõtte Axioma Servisas UAB sisedokumentatsioon

## **LISAD**

### Lisa 1. Intervjuu Eesti osakonnajuhiga küsimustik

1. Milline on ettevõtte arengustrateegia käesoleval aastal?
2. Kas on tehtud analüüsid optimaalse turuosa väljaselgitamiseks? Kui suur turuosa on ettevõtte jaoks optimaalne?
3. Miks ettevõtte Axioma Servisas UAB praegu ei selgita välja turuosa Eesti turul?
4. Milline tegur on kõige tähtsam ettevõtte arengus, turuosa suurendamises? Millesse ettevõtte kõige rohkem panustab?
5. Mis kõige rohkem mõjutab ettevõtte Eesti filiaali turuosa suurust?
6. Millised vigu on ettevõtte teinud turuosa suurendamise strateegias?

## Lisa 2. Intervjuu turundusjuhiga küsimustik

1. Mille alusel ettevõttes Axioma Servisas UAB toimunud turu segmenteerimine?
2. Millised on ettevõtte Axioma Servisas UAB potentsiaalsete klientide kriteeriumid?

Lisa 3. Strateegiad turuosa suurendamiseks

**Tabel 3.** *Strateegiad turuosa suurendamiseks*

Strateegiad turuosa suurendamiseks		
Strateegia	Millal kasutada?	Kuidas rakendada
Hind	Turuosa saamiseks, uus toode	A. Määrata turuhind, mis on madalam kui keskmine
		B. Madalad hinnad aitavad müüa suuremaid koguseid
		C. Madalamad hinnad konkreetsete konkurentidega võrreldes, mis ei suuda tõhusalt reageerida
Uus toode (teenus)	Kui on vaja uuendada pakutavaid tooteid (teenuseid), asendada olemasolevaid tooteid (teenuseid), klientide nõudluse rahuldamine	A. Uute toodete (teenuste) välja töötamine
		B. Kindlatele klientidele, kellel on selle toote (teenuse) järele vajadus.
Teenindamine	Konkurentsi tingimuses saada oma turuosa teenuse kvaliteedi abil	A. Teenuse kvaliteedi parandamine
		B. Valida endale neid kliente, kellele on tähtis saada kõrgekvaliteetne teenus
		C. Pakkuda lisateenuseid, mida kliendid vajavad: lisainformatsioon, tehnilised konsultatsioonid jne
		D. Suurendada jaotusvõrku, lisada
Turundus	Juhul kui olemasolevate teenindajate kogus ei ole piisav	A. Lisada müügiesindajate arvu, et suurendada kontakti klientidega
		B. Kompetentne personal - müügikoolitused ja teadmised pakutava tootest
		C. Personali stimuleerimine - lisatasud
Reklaam	A. Kui kliendil puudub informatsioon teenuste või toodete eelistest	A. Valida sobivam reklaamiviis.
	B. Juhul kui tooted või teenused on muutunud ja sellest on vaja informeerida kliente	C. On vaja valida piisavalt suur kokkupuude sihtklientidega, et saada rohkem kasumit reklaamist

Andmed: Fogg (1974: 32). Autori koostatud.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Jekaterina Belova (sünnikuupäev: 14.11.1991),

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Ettevõtte UAB Axioma Servisas Ida-Virumaa turuosa analüüs ja turuosa suurendamise võimalikud viisid“, mille juhendaja on Aet Kiisla,
  - 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
  - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Narvas, **22.05.2019**