

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Kati Ambo-Vaher

**KONKURENTSIVÕIME HINDAMINE SULARAHHA KÄITLEMISE
TEENUSE TURULE SISENEMISEKS**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: lektor Merike Kaseorg

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(lektor M. Kaseorg)

Kaitsmisele lubatud „ „2016. a

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

.....

(K. Ambo-Vaher)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. SULARAHA KÄITLEMISE TEENUSE JA TURU ÜLEVAADE NING KONKURENTSIKESKKONNA ANALÜÜSI TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Sularaha käitlemise teenuse ja turu ülevaade	7
1.2. Konkurents: liigitamine, eelised ja konkurentsivõime	18
1.3. Konkurentsianalüüsi meetodid	26
2. EESTI SULARAHA KÄITLEMISE TEENUSE TURU KONKURENTSIANALÜÜS	35
2.1 Uurimismetoodika kirjeldus	35
2.2 Eesti sularaha käitlemise teenuse turu ülevaade.....	37
2.3 Eesti sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsikeskkonna analüüs.....	45
2.4 Strateegilised soovitusel uue teenusepakkuja turule sisenemiseks	58
KOKKUVÕTE.....	61
VIIDATUD ALLIKAD	64
LISAD	70
Lisa 1. Intervjuu Tele2 Eesti ASi esindajaga	70
Lisa 2. Intervjuu AS Starman esindajaga	71
Lisa 3. Intervjuu Rimi Eesti Food AS esindajaga	72
Lisa 4. Intervjuu Selver ASi esindajaga	73
Lisa 5. Intervjuu Tavid ASi esindajaga	74
SUMMARY	75

SISSEJUHATUS

Tänases majandusruumis tekib igapäevaselt uusi ettevõtteid ning valdav osa nendest vahenduse ja tehnoloogia valdkonnas. Samal ajal tekib juurde ka nišitoodete esindajad, kes tulevad turule millegi ainulaadse ning eripärasega. Täienduseks sellisele sektorile on uute turule sisenejate seas jätkuvalt tootjaid ja teenuse pakkujaid, kelle eesmärgiks on rahuldada väikese tarbijaskonna huvi kvaliteettoodete ja teenustega. Konkurentsi suurenemine toimub praktiliselt igas valdkonnas, kus uued tulijad üritavad võita positsiooni, mis tagaks nende püsijäämise ning potentsiaalse kasumi. Kui igapäevaselt siseneb turule uusi ettevõtteid, siis samal ajal lõpetab ka suur osa ettevõtetest oma tegevuse. Lisaks sisenemisele ja väljumisele toimub ka ettevõtete ühinemisi ning jagunemisi, mille tulemusel konkurentsiolukord turul pidevalt muutub.

Eesti õiguskeskkonnas on tagatud suhteliselt mugavad tingimused uute äriühingute loomiseks ning maksusüsteem ei ole küll soodne, kuid võrdluses teiste riikidega toimingu osas ettevõtjale lihtsalt käsitletav. Lisaks ei ole tänapäeval investorite leidmine hea äriidee korral raske, soov investeerida on aina kasvav ning kõrge sisenemisbarjäär ei ole piisavalt tulusa ettevõtmise korral takistuseks. Paljud välisettevõtted soovivad oma turgu laiendada ning Eesti on hoolimata oma turu väiksuselt heaks ärikeskkonnaks.

Sularaha käitlemise teenuse turul valitseb Eestis monopoolne seisund. Monopoolse seisundi korral puudub tarbijal võimalus teenuse osutajat valida ja ka analüüsida, kas pakutava teenuse kvaliteet on piisav ning kas selle eest makstakse õiglast hinda. Kui ettevõtte omab turul monopoolset seisundit, võiks eeldada, et konkurents teda ei puuduta, kuid valmisolek uute turule sisenejate suhtes peab alati olema, sest selline turusituatsioon on üldjuhul ajutine. Konkurentsi tulemusel tagatakse majanduse normaalne areng ning parima hinna ja kvaliteediga toodete ning teenuste kättesaadavus klientidele. Valdav enamus tegevusvaldkondi ka selliselt toimib ning turg tagab ärikeskkonna regulatsiooni.

Sularaha käitlemise ja sularahaveo teenus on oma olemuselt finantsteenuse, kuid regulatsiooni osas turvateenus. Seoses kõrgendatud ohuga nii sularahavedu teostavatele töötajatele kui ka laiemale üldsusele on enamikes Euroopa riikides teenuse osutamine seadustega reguleeritud ja litsentseeritud tegevus. Kindlasti seab litsentseerimine teatud piiranguid uue teenusepakkuja turule sisenemiseks ja on seetõttu normaalset konkurentsiolukorda pigem takistav tegur.

Samas on olukord sularaha käitlemise teenuse turul viimase 15 aasta jooksul korduvalt muutunud. Töö autor omab varasemat kogemust sularaha käitlemise teenuse osutamisel muutuvast turusituatsioonis ning on pidevalt turu konkurentsiolukorda jälginud. Kuna hetkel on sularaha käitlemise teenus taaskord jõudnud monopoolsesse seisundisse, näeb töö autor võimalust uuele ettevõttele turule sisenemiseks, kuid eeldus selleks on vajalike teadmiste koondamine ja erinevate turuanalüüside läbiviimine tagamaks hea teoreetilise stardipositsiooni.

Eeltoodust tulenevalt on töö eesmärk anda uuele teenusepakkujale strateegilisi soovitusi Eesti sularaha käitlemise teenuse turule sisenemiseks. Hetkel puudub teadmine, kas turgu valitseva monopoolses seisundis oleva ettevõtte positsioon on kõigutamatu või on turg valmis uue teenusepakkuja sisenemiseks.

Töö kirjutamisel leiavad käsitlemist järgmised uurimisülesanded:

- kirjeldada sularaha teenuse olemust, käitlemise teenuse turgu ja selle toimimise põhimõtteid;
- kirjeldada konkurentsi olemust, -eeliseid ja -võimet;
- selgitada välja analüüsimeetodid, millega hinnata konkurentsituatsiooni turul;
- teostada konkurentsianalüüs erinevaid meetodeid kasutades tuvastamaks konkurentsiolukord turul uue ettevõtte sisenemiseks;
- esitada analüüside tulemuste alusel uuele teenusepakkujale strateegilisi soovitusi Eesti sularaha käitlemise teenuse turule sisenemiseks.

Magistritöö on jaotatud kaheks osaks: teoreetiliseks ja empiiriliseks. Teoreetilises osas avatakse konkurentsi olemus ja selle alaliigid, samuti konkurentsieelised ja -võime ning antakse ülevaade sularaha käitlemise teenuse olemusest ning Euroopa sularaha käitlemise teenuse turust. Analüütilise poole pealt kasutatakse laialt levinud parimaid prakti-

kaid ning meetodeid, mille põhjal turu hetkeolukord välja selgitada ning Eesti sularaha käitlemise teenuse turule sisenemise võimalikkust hinnata. Konkurentsianalüüs annab täpse ülevaate konkurentsituatsioonist vaadeldaval turul, st läbi analüüsi hinnatakse konkurentsivõimekust. Töös käsitletakse erinevaid teooriaid sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsiolukorra hindamiseks. Tugevas konkurentsituatsioonis on oluline hinnata ja analüüsida konkurentsivõimet ning kujundada ettevõtte põhistrateegia, mis on aluseks ettevõtte edukale turule sisenemisele ja seal püsijäämisele.

Magistritöö keskendub järgmistele märksõnadele: konkurents, konkurentsieelis, konkurentsivõime, sularaha käitlemise teenus, väärtuspakkumine.

1. SULARAHA KÄITLEMISE TEENUSE JA TURU ÜLEVAADE NING KONKURENTSIKESKKONNA ANALÜÜSI TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Sularaha käitlemise teenuse ja turu ülevaade

Turvalisuse tagamine ühiskonnas ja erasektori roll selle turvalisuse tagamisel on viimase 30 aasta jooksul läbi teinud märkimisväärsed muutused. Neoliberalistliku mõtteviisi domineerimine poliitika kujundamisel on julgustanud ettevõtteid ja organisatsioone võtma suuremat vastutust mitmetel tegevusaladel, sealhulgas turvalisuse tagamisel ühiskonnas. (O'Malley 1996; Garland 1996) Neoliberalistliku mõtteviisi domineerimine on suunanud erasektori poolt pakutava turvateenuse arengut kahes suunas. Ühelt poolt on toimunud traditsiooniliste riiklike funktsioonide ülevõtmine erasektori poolt. (Johnston 1992) Näiteks on eraturvafirmadele usaldatud riiklikult strateegiliste objektide valve, nagu valitsusasutused, lennujaamad ja tuumajaamad. Samuti ka vanglate valve ja vangide eskortimine. Teiselt poolt ei ole riigid suutnud reageerida muutunud julgeolekulukorrale ja tagada vajalikul tasemel turvalisust.

Kohalikud omavalitsused on sõlminud lepinguid eraturvafirmadega avaliku korra tagamiseks ja patrullimiseks oma territooriumil, kaubanduskeskuste ehitamine on tekitanud vajaduse suuremate turvameeskondade järele. Samuti on erasektori roll turvalisuse tagamisel suurenenud tegevusharudes, kus traditsiooniliselt on turvalisust taganud riiklikud struktuurid, kuid muutunud keskkond on suurendanud vajadust turvateenuse järele. Üks kõige ilmekamaid näiteid on lennunduse sektor, kus seoses terrorismiohu suurenemisega on märkimisväärselt suurenenud ka turvateenuse maht lennujaamades. Need kaks trendi, eraturvaettevõtete sisenemine uutesse ja traditsioonilistesse tegevusvaldkondadesse, on viinud olukorrani, kus eraturvasektor annab mõnes riigis tööd suuremale hulgale inimestele kui politsei (vt tabel 1). (Button 2007) Eraturvasektor võtab üle järjest spetsiifilisemaid ja olulisemaid funktsioone, omab juurdepääsu tundlikule informatsioonile, täidab üha olulisemaid ülesandeid, kasutab jõudu ja tegutseb

enam politsei rollis. Seetõttu ei ole üllatav, et seda tegevusala püütakse rohkem reguleerida riikide valitsuste poolt.

Tabel 1. Turvalisust tagavate töötajate arv

Riik	Elanike arv	Politseinike arv	Erasektori turvatöötajate arv	Turvatöötaja/politsei suhe
Ungari	10 000 000	40 000	80 000	2,00
Poola	38 600 000	103 310	200 000	1,94
Iirimaa	3 900 000	12 000	20 000	1,67
Eesti	1 400 000	3 600	4 900	1,36
Inglismaa	60 270 000	141 400	150 000	1,06
Prantsusmaa	60 400 000	145 000	117 000	0,81
Soome	5 200 000	7 500	6 000	0,80

Allikas: (CoESS 2016)

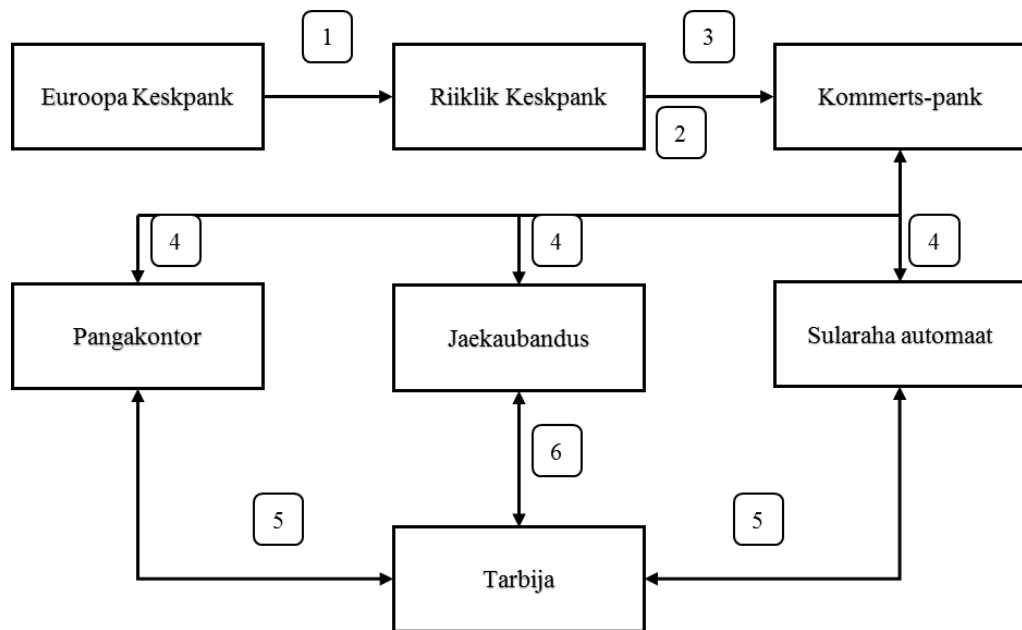
Erasektori poolt pakutava turvateenuse rolli olulisus ja laienemine korrakaitstes on viinud selle teenuse reguleerimiseni enamikes riikides. Välja töötatud regulatsioonid ja standardid erinevad riikide lõikes märkimisväärselt. Põhja-Ameerikas on turvateenus reguleeritud minimaalselt ja keskendunud üldisele julgeoleku regulatsioonile. Enamikes Euroopa riikides on seevastu regulatsioonid laiaulatuslikud, sisaldades näiteks vahel sadu tunde kohustuslikku väljaõpet. (Button 2007)

Kui sularahavedu on enamikes Euroopa riikides turvateenusena seadustega reguleeritud ja litsentseeritud tegevus, siis rahatöötluste ja sularahavoogude juhtimise teenus on oma olemuselt rohkem finantsteenuse ning seadusega eraldi reguleeritud ei ole. See on kaasa toonud olukorra, kus ettevõtetele on olnud vabadus otsustada oma tegevusmudeli üle ja teatud juhtudel on see lõppenud kliendile ja ühiskonnale valusa õppetunnina. Näitena võib tuua Saksamaal tegutsenud sularaha käitlemise teenuse pakkuja Heros plc, kelle pahatahtliku tegevuse tulemusena kaotasid 2006. aastal 1000 klienti kokku üle 500 miljoni euro (Banking automation bulletin 2009).

Ehkki ettevõtete tegevus on tänapäeval üldjuhul sularahavaba, on hulgaliselt ettevõtteid, mille ärimudel teeb sularaha kasutamise vältimatuks, näiteks pangad, kaubandusettevõtted, toitlustusasutused jpt. Sularahaga tegelemine eeldab, et vahepeal tuleb suuremad kogused raha pankadele ära viia, teinekord on jälle vaja münte ja kupüüre pangast juurde tellida. Usaldades sularaha käitlemise selleks spetsialiseerunud ettevõttele, võimaldab

see teenust kasutaval ettevõttel vähendada riske ja teadliku teenuse tarbijana vähendada kulusid ning seeläbi tõsta oma väärtust.

Kuna sularaha on jätkuvalt populaarne ja oluline maksevahend, siis otsivad turuosalised, kelleks on sularaharingluse seisukohalt keskpangad, kommertsbankid, sularaha käitlemise teenuse pakkujad ja tarbijad, pidevalt uusi võimalusi sularaharingluse optimeerimiseks ja efektiivsemaks muutmiseks.



Joonis 1. Sularaharinglus

Allikas: (G4S plc Cash Report 2016 Europe); autori koostatud

Sularaharinglust iseloomustab joonis (vt joonis 1), mis on jaotatud etappideks:

1. Igal aastal määrab Euroopa Keskpank koostöös riiklike keskpankadega sularaha vajaduse ja struktuuri turu nõudluse rahuldamiseks ja käibekõlbmatuks muutunud sularaha ringlusest kõrvaldamiseks.
2. Riiklikud keskpangad korraldavad vajaliku sularaha tootmise.
3. Vastavalt kommertsbankade vajadusele väljastab keskpank ringlusesse sularaha.
4. Kommertsbankid lasevad sularaha ringlusesse peamiselt läbi sularahaautomaatide, pangakontorite ja oma jaekaubanduse sektoris kuuluvate klientide.
5. Tarbijad kasutavad sularaha kaupade ja teenuste eest tasumisel.
6. Jaekaupmehed võtavad vastu sularaha ja kontrollivad selle õigsust.

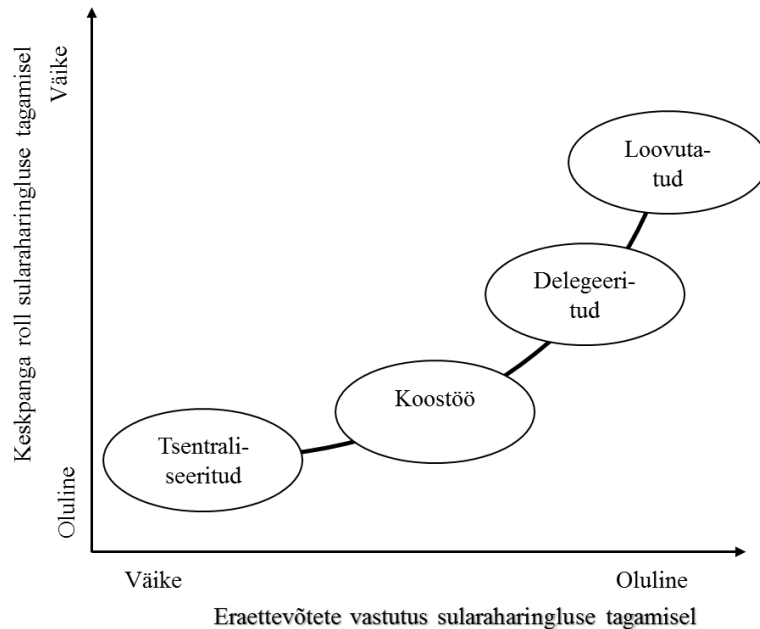
Kuigi suures plaanis toimib sularaharinglus erinevates Euroopa riikides samadel alustel, on siin riikide lõikes siiski palju erinevusi. Erinevused seisnevad eelkõige selles, milline on sularaharingluses osalevate poolte roll sularaharingluse korraldamisel ja kuidas see ringlus on organiseeritud. Eelkõige mõjutavad neid erinevusi (ESTA 2016):

- riikliku keskpanga roll ja struktuur, sealhulgas keskpanga esinduste võrk;
- kommertsbankade roll ja pangakontorite võrk;
- riiklik õiguslik regulatsioon;
- tarbijaskonna makseharjumused;
- turul tegutsevate sularaha käitlemise teenuse pakkujate võimekus;
- geograafilised, ajaloolised ja traditsioonidest tulenevad erinevused.

Sularaharingluse efektiivsuse määrab eelkõige keskpanga, kommertsbankade ja sularaha käitlemise teenuse pakkujate võimekus ja omavaheline koostöö rollide jagamisel. Peamine tegur on siin keskpanga valmisolek ajas muutuda ja valmisolek teatud tegevuste delegeerimiseks eraettevõtetele. Üldistatult võib Euroopa riikides kasutatavad mudelid jagada neljaks (ESTA 2016):

1. Tsentraliseeritud mudel – keskpank annab riiklikul tasandil sularaha ringlusesse, on peamine sularahavarude hoidja ja töötleja. Selline mudel on kasutusel Saksamaal, Prantsusmaal, Itaalias, Poolas ja Slovakkias.
2. Koostöö mudel – on loodud ühissetevõtte keskpanga ja makseteenuseid pakkuva ettevõtte vahel (mõlemad tegutsevad kui finantsasutused). Ühissetevõtte tegeleb sularaharingluse korraldamisega riigisisest ja selline mudel on oluliselt efektiivsem kui tsentraliseeritud mudel. Kuna eraettevõtte roll sularaharingluse tagamisel võib anda talle olulise konkurentsieelise, peab selline tegevus olema heaks kiidetud riikliku konkurentsiameti poolt. Selline mudel on kasutusel Austrias ja Belgias.
3. Delegeeritud mudel – keskpank delegeerib teatud sularaha ringlusega seotud tegevused, nagu näiteks õigsuse ja käibekõlblikkuse kontrolli ning pakendamise erasektorile (kas sularaha käitlemise teenust pakkuvale või makseteenuseid pakkuvale ettevõttele). Selline mudel on kasutusel Hispaanias, Soomes, Ungaris Inglismaal ja Eestis.
4. Loovutatud mudel – makseteenuseid pakkuva ettevõtte vastutab täielikult ja kannab kulud kõikide sularaharingluse etappide eest. Keskpank ei ole seotud

sularaharinglusega rohkem, kui uute rahatähtede ringlusesse andmine ja käibe-
kõlmatute rahatähtede ringlusest kõrvaldamine. Selline mudel on kasutusel
Norras ja Rootsis.



Joonis 2. Sularaharingluse mudel

Allikas: (ESTA 2016); autori koostatud

Sularaha käitlemise teenuse turul pakutavad teenused jagunevad kolmeks: sularahavedu, sularahavedu ja -tötluse kompleksteenuse ning sularahavoogude juhtimine. Tihti ei ole eraldusjooned teenuste vahel selgelt eristatavad ja sõltuvalt klientide vajadustest võivad teenused olla omavahel seotud. Sularahavedu on kõige lihtsam teenuse vorm. Kliendid, eelkõige jaekaubanduse ettevõtted, kasutavad ainult rahaveoteenust sularaha transportimiseks pangakontorisse (vt joonis 3). Pangakontoris teostatakse sularaha töötlus ja tehakse ülekanne kliendi arveldusarvele samas pangas. Kommertspankade roll sularaharingluse korraldamisel on oluline ja pangad peavad vajalikuks sellise teenuse osutamist oma klientidele jätkata. Pangad investeerivad nii rahatötlusseadmetesse, hoiustamistingimustesse kui ka sularaha planeerimise protsessi ja vahenditesse. Keskpang on reguleerinud sularaharingluse selliselt, et kogu ringluses olev sularaha liigub läbi keskpanga ning uuesti ringlusesse minev sularaha läbib keskpanga kvaliteedikontrolli.

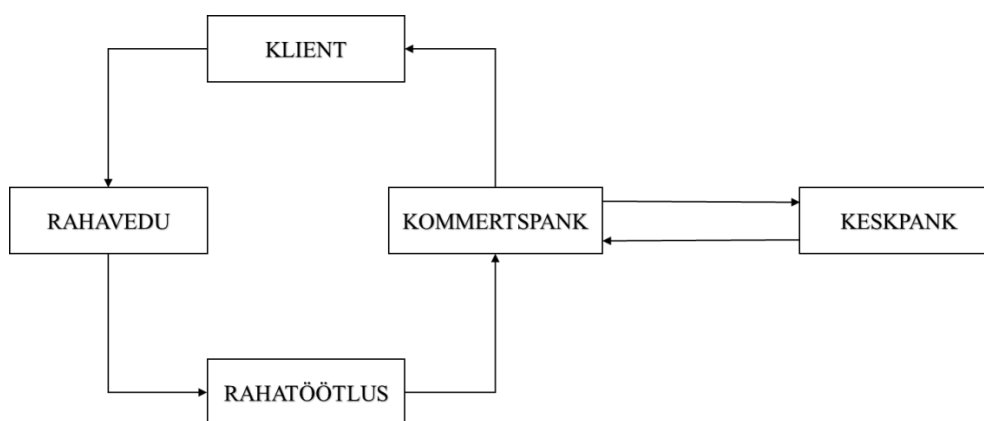


Joonis 3. Sularahaveo teenuse struktuur.

Allikas: autori koostatud

Rahavedu ja -töötlus on kompleksteenuse, kus sularaha käitlemise teenust pakkuv ettevõtte teostab rahavedu kliendi juurest enda rahatöötamise keskusesse, teostab sularaha ülevõtte ja kontrolli ning edastab andmed kommertsbanka, kes teostab ülekande kliendi arveldusarvele samas pangas (vt joonis 4). Kommertsbankad on enda klientide teenindamise usaldanud sularaha käitlemise teenust pakkuvatele ettevõtetele, jättes samas enda kontrolli alla kogu väärtusahela – kliendid suhtlevad teenuse osas pangaga, teenuse tellimine ja arveldamine toimub läbi panga ning sularaha käitleja on panga alltöövõtja. Pangad planeerivad oma sularahavoogusid ja tellivad vajadusel raha juurde või saavad raha riigi keskpanga. Pangad on näiliselt küll teenuse füüsilisest osutamisest eemaldunud, kuid ei soovi kaotada kontrolli oma klientide sularahavoogude üle. Keskpangad on üldjuhul reguleerinud sularaharingluse selliselt, et (ESTA 2016):

- kindel protsent ringluses olevast sularahast läbib keskpanga kvaliteedikontrolli ja kindla protsendi ringluses olevast sularahast võivad kommertsbankad/sularaha käitlejad uuesti ringlusesse lasta;
- suuremad nominaalid peavad läbima keskpanga kvaliteedikontrolli, väiksemaid nominaale võivad kommertsbankad/sularaha käitlejad uuesti ringlusesse lasta.

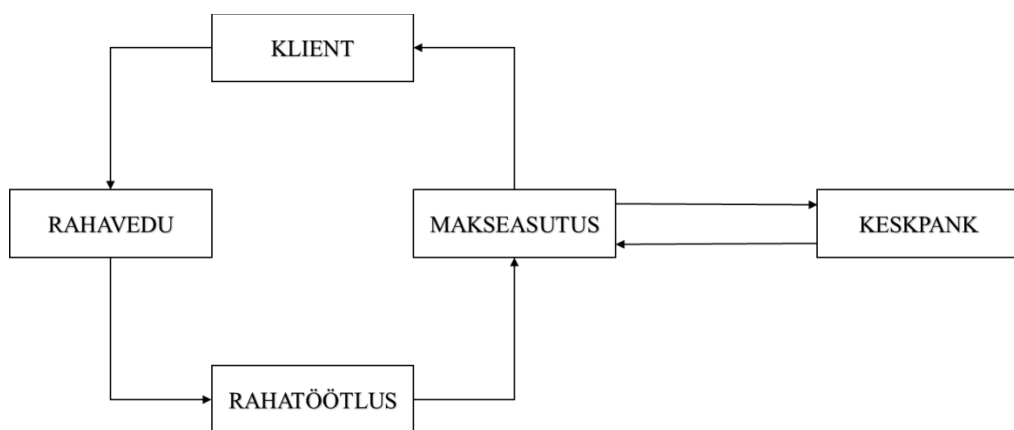


Joonis 4. Sularahaveo ja töötamise kompleksteenuse struktuur.

Allikas: autori koostatud

Sularahavoogude juhtimine on teenus, kus sularaha käitlemise teenust pakuvad ettevõtted omavad olulist rolli sularaharingluse korraldamisel, teostades nii rahavedu, rahatöötlust, sularahavoogude juhtimist kui ka ringluses oleva sularaha kvaliteedi kontrolli (vt joonis 5). Kommertspangad teenuse osutamiseks ei tegele ja on sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte jaoks samasugused kliendid nagu jaekaubandusettevõtted. Sularaha käitlejad on teenuse osutamiseks loonud makseasutuse, mille kaudu teostatakse ülekandeid klientide arveldusarvetele. Keskpanga roll on ringlusest kõrvaldada sularaha käitleja poolt käibekõlbmatuks tunnistatud nominaalid ning emiteerida vajadusel ringlusesse uusi rahatähti.

Üheks sularaha käitlemise teenuse oluliseks osaks on sellise mudeli puhul sularahaautomaatide võrgu haldamine, kus sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte tegevuseks on sularahaautomaatides oleva sularaha koguse ja struktuuri jälgimine ning vajadusel sularahaautomaatide taastäitmine. Oluline teenus on siinkohal ka sularahaautomaatide remont ja hooldus, tagamaks nende tõrgeteta tööd.



Joonis 5. Sularahavoogude juhtimise teenuse struktuur.

Allikas: autori koostatud

Sularaha käitlemise teenust pakuvad ettevõtted osutavad teenust peamiselt kolmele tarbijarühmale (G4S plc 2016):

- Ettevõtted, kes kasutavad igapäevases äritegevuses sularaha, kuid kellele see on makseviis oma klientidega arveldamiseks ning kelle sularahakäibed on väikesed, üldjuhul kaupu või teenuseid eratarbijale müüvad ettevõtted nagu näiteks reisibürood, toitlustus- ja majutusasutused, reisijateveoettevõtted jne. Üldjuhul vaja-

vad sellised ettevõtted kõige lihtsamat teenust, kus sularaha käitlemise teenust pakkuv ettevõtte transpordib sularaha, töötleb selle ja kannab arveldusarvele.

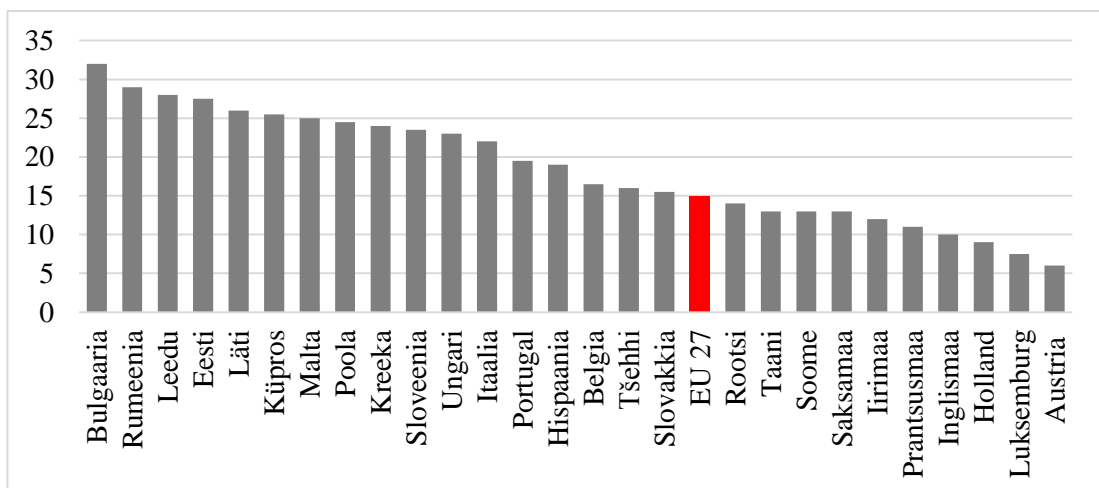
- Ettevõtted, kelle peamisi arveldusmeetodeid on sularahaga arveldamine ja kelle sularahakäibed on suured, näiteks jaekaubandusettevõtted, kasiinod, valuutavahetusega tegelevad ettevõtted jne. Seda gruppi iseloomustab vajadus kompleksema ja mitmetahulisema sularaha käitlemise teenuse järele. Teenustena kasutavad nad sularaha transporti, töötlust ja arveldusarvele kandmist, samuti sularaha tellimist oma arveldusarvelt, sageli ka lihtsamat sularaha planeerimise ja sularahavoogude juhtimise teenust.
- Ettevõtted, kes teevad sularaha kättesaadavaks teistele ettevõtetele, eelkõige pangad, sularahautomaate haldavad ettevõtted ja makseteenuste vahendamisega tegelevad ettevõtted. Nende kasutatavad sularaha käitlemise teenused on juba komplitseeritumad, sisaldades lisaks tavapärasele rahaveole ja sularaha töötlusele ka sularahavoogude juhtimise, planeerimise ja optimeerimise teenust.

Vaadates sularaha käitlemise teenuse turgu, tuleb kõigepealt tähele panna, et aastaid on see olnud rangelt piiritletud riigipiiridega. Enamikes riikides on rahaveo teostamine seoses kõrgendatud ohuga nii sularahavedu teostavatele töötajatele kui ka laiemale üldsusele seadustega reguleeritud ja litsentseeritud tegevus. Euro kasutuselevõtt suurendas vajadust sularaha piiriülese veo järele. Suurte erinevuste tõttu liikmesriikide siseriiklikus õiguses oli väga keeruline teostada euro sularaha professionaalset piiriülest vedu liikmesriikide vahel. Selline olukord oli vastuolus euro vaba ringluse põhimõttega ja kahjustas teenuste osutamise vabaduse põhimõtet, mis on üks Euroopa Liidu aluspõhimõtteid. (EL nr 1214/2011)

Piiriülene professionaalne sularaha maanteevedu oli Euroopa Parlamendis arutlusel väga pikka aega ja leidis tugevat vastuseisu eelkõige Kesk-Euroopa riikide (Saksamaa, Austria, Itaalia) poolt, kes soovisid oma sularaha käitlemise teenuse turgu kaitsta odavama tööjõu ja tegevuskuludega Ida-Euroopa riikide sularaha käitlejate eest (ESTA 2016). Samas peab euroala klientidel olema võimalus osta sularaha käitlemise teenust ettevõtetelt, kes pakuvad parimat hinda ja/või teenust isegi siis, kui ettevõtte asub teises liikmesriigis ning 16. novembril 2011. aastal võeti vastu Euroopa Parlamendi ja Nõu-

kogu määrus nr 1214/2011, euro sularaha professionaalse piiriülese maanteeveo kohta euroala liikmesriikide vahel. (EL nr 1214/2011)

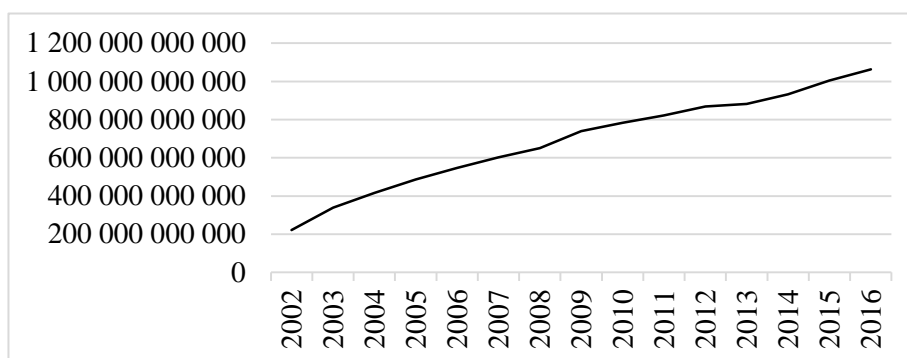
Sularaha käitlemise teenuse turgu analüüsid on oluline vaadelda ka selle turu „toorainet“, ehk sularaha. Milline on olnud sularaha roll majanduses aegade jooksul, kuidas on muutunud tarbijate eelistused ning mis on mõjutanud sularaha kui maksevahendi populaarsust. Sularaha on seaduslik maksevahend, mis omab unikaalset staatust teiste makseliikide ees. Sularaha on emiteeritud Euroopa Keskpanga poolt ja seetõttu on sellel ka Euroopa Keskpanga tagatis maksevahendina. Lisaks sularaha kui maksevahendi suuremale tagatisele omab see ka teisi eeliseid, nagu näiteks anonüümsus, turvalisus ja stabiilsus (G4S plc 2016). Elektroonilistest maksetest jäävad digitaalsed jäljed pankade, kaupmeeste ja teenusepakkujate (näiteks Visa, Mastercard) andmebaasidesse, mis soodustavad kontrolli, võimaldavad teha järeldusi nii makseharjumuste kohta kaupmeestel, aga ka maksuametil jälgida paremini varimajandust ja kuritegeliku raha liikumist. Tänapäeval pakuvad pangad mitmeid personaalseid eelarvestamise tööriistu, mis baseeruvad elektroonilistel maksetel. Samas sularaha kasutamine maksmisel ei ole jälgitav, mis on ilmselt üks põhjusi, miks see ei ole kaotanud oma tähtsust maksevahendina. Varimajanduse osakaal Euroopas on hinnanguliselt 2,2 triljonit eurot, moodustades alates 8% SKP-st näiteks Austrias ja Luksemburgis kuni enam kui 30% mõningates Ida-Euroopa riikides (vt joonis 6; Schneider 2001).



Joonis 6. Varimajanduse osakaal SKP-st
Allikas: (Schneider 2001)

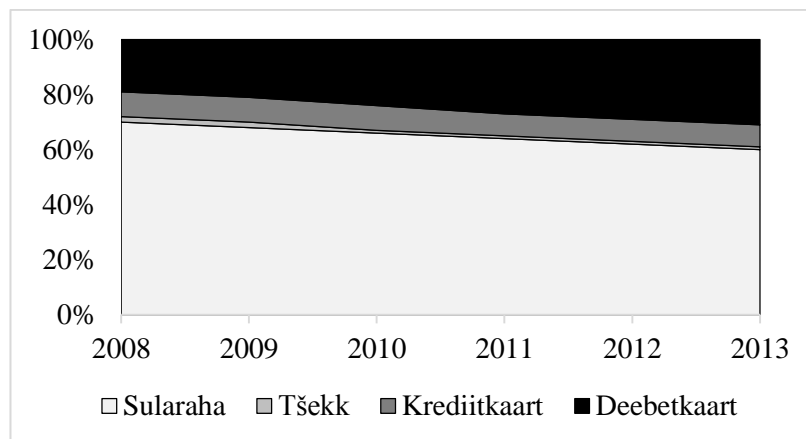
Sularaha on anonüümne ja ei sõltu pangasüsteemide vigadest. Näiteks kui inimestel on piisavalt sularaha, annab see neile vabaduse reisirajal, kuna alati ei ole teada, kas ja kus saab maksta pangakaardiga. Loomulikult ei ole sularaha turvaline makseviis kui makstakse suurtes summates, samuti on sularaha lihtne varastada. Kõik see koos pankade kampaaniatega võib panna inimesed arvama, et vastupidiselt kaardimaksele, ei ole sularaha kasutamine turvaline. Samas näitavad uuringud, et see ei ole tõsi. Kaardipettuste ulatus Euroopas 2014. aastal oli 5631 juhtumit ja summa ületas tunduvalt sularahaga seotud rünnete kahjusid (European ATM Crime Report 2014).

Oluline näitaja, mis iseloomustab eelkõige sularaha käitlemise teenuse turu suurust, on ringluses oleva sularaha hulk. Euroopas kasvab ringluses oleva sularaha hulk aastas stabiilselt üle 5% (2015. aastal oli vastav näitaja 5,9%) (vt joonis 7; Euroopa Keskpank 2016).



Joonis 7. Euroopa Keskpannga pangatähtede ja müntide statistika seisuga jaanuar 2016. Allikas: (Euroopa Keskpank 2016); autori koostatud

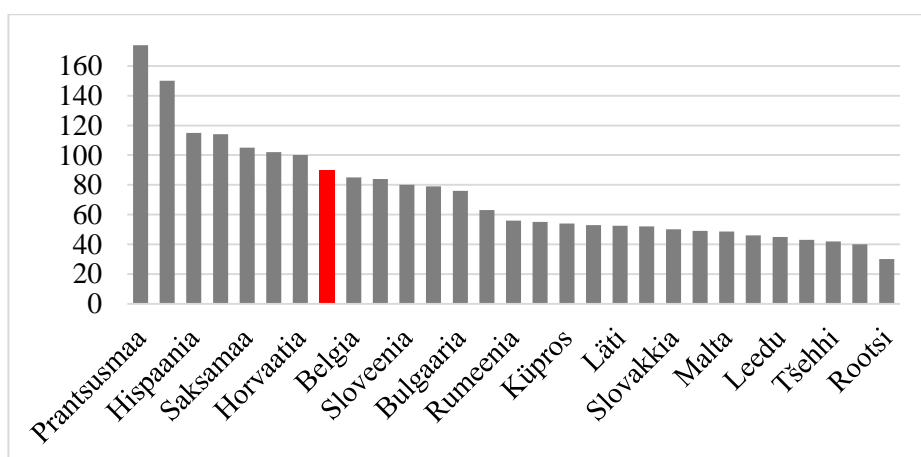
Osaliselt on selle trendi põhjuseks euroala riikide arvu suurenemine peale euro esmakordset kasutuselevõttu 2002. aastal. Samas toetab seda trendi sularaha kui maksevahendi populaarsus tarbijate hulgas. Kõige detailsemat analüüsi tarbijate käitumise kohta erinevate makseliikide valikul on Euroopas teostatud Inglismaal (vt joonis 8) Payment UK poolt (Payments UK 2014). Nagu joonisel 8 on näha, teostatakse Inglismaal 60% maksetest sularahas, mis näitab, et sularaha on populaarseim maksevahend.



Joonis 8. Makseviiside statistika Ühendkuningriikides.

Allikas: (Payment UK 2014); autori koostatud

Sularaha kui maksevahendi populaarsust mõjutab otseselt selle kättesaadavus. Kui inimestel puudub juurdepääs sularahale, siis ei saa nad seda kasutada. Kuna peamiseks kanaliks sularaha ringlusesse andmisel on sularahaautomaadid, siis iseloomustab kõige paremini sularaha kättesaadavust Euroopas sularahaautomaatide arv 100 000 elaniku kohta (vt joonis 9; Euroopa Keskpank 2016).



Joonis 9. Euroopa Keskpanga sularahaautomaatide statistika seisuga jaanuar 2016.

Allikas: (Euroopa Keskpank 2016); autori koostatud

Avalikule infole tuginedes tegutseb Euroopas 2464 registreeritud sularaha käitlemise teenuse pakkujat. Üldistavalt võib öelda, et keskmiselt 75 ettevõtet igas Euroopa riigis, aga tegelikkuses on olukord väga erinev. Enamikes Euroopa riikides tegutseb 2-6 sularaha käitlemise teenuse pakkujat ja üksikutes riikides on see arv väga suur. Näiteks

Poolas on registreeritud üle 2000 teenuse pakkuja, Itaalias 160 ja Bulgaarias 100 (Cash Logistics Industry 2012; ESTA 2016).

Euroopa sularaha käitlemise teenuse turul tegutseb nn „suur nelik“ – G4S plc, Loomis AB, Brinks Co ja Prosegur plc. Kõik mainitud ettevõtted on suured ja globaalsed teenusepakkujad, kellede turuosaks hinnatakse Euroopa sularaha käitlemise teenuse turul kokku üle 60%. Ülejäänud 40% moodustavad väiksemad piirkondlikud ettevõtted (näiteks Nokas Skandinaavias) ja riigisisised väikesed ettevõtted (OÜ Eurex CS Eestis kuni 2015. aastani). (ESTA 2016)

Sularaha on stabiilne maksevahend eelkõige kriisisituatsioonides. Maailmas on mitmeid näiteid, kus keskpangad varuvad kriisi algstaadiumis suure hulga sularaha majanduse käigushoidmiseks ja kriisi eskaleerumise vältimiseks. Sellisteks näideteks on orkaan Katrina New Orleansis 2005. aastal või tsunami ja tuumajaama õnnetus Jaapanis 2011. aastal. Samuti suurendavad finantskriisid sularaha kasutust maksevahendina. Makse sooritamisel ei ole sellega seotud kolmandad osapooled. Ostu-müügitehingul toimub vahetu tehing ostja ja müüa vahel. Sularaha on aktsepteeritud maksevahend pea kõikjal ja võimaldab toodete ning teenuste eest maksta kiiresti ja lihtsalt. Tehniliste maksesüsteemide tõrked on üks põhjusi, miks jaekaubanduses on sularaha jätkuvalt populaarne makseviis. Kuna sularaha on füüsiliselt tarbija omanduses, siis aitab see väga olulisel osal kasutajatest jälgida lihtsamini oma kulutusi ja planeerida oma eelarvet. Eriti krediitkaartide kasutamine paneb inimesed tihti tarbima üle oma võimete. Sularahaga on lihtne – kui see on otsas, siis see on otsas.

1.2. Konkurents: liigitamine, eelised ja konkurentsivõime

Konkurentsil on palju erinevaid käsitlemise teooriaid. Konkurentideks saab nimetada kahte värviliste sulgedega isast lindu, kes võistlevad emaste tähelepanu eest, kahte sportlast, kes võtavad mõõtu, kes jõuab esimesena finišisse või ka kahte poodi, kes müüvad mõlemad piima ning leiba ja püüavad selle müügiprotsessi käigus teisest edukamad olla. Viimasel juhul on tegemist turumajandusliku konkurentsiga, kuigi ka kahe esimese näite puhul on see otseselt seotud läbilöögivõime ja sooviga olla kõige edukam. Konkurents on oma olemuselt võistlus, mis soodustab tarbijate tegevus- ja valikuvaba-

dust, kaupade ja teenuste uuendamist ning pakkumise vastavusse viimist nõudlusega. See omakorda soodustab turu aktiivsust ja arengut.

Eesti Õigekeelsuse sõnaraamatu kohaselt on konkurents turusuhetes osalejate omavaheline võistlus (Erelt 2013: 371). Konkurentsi saab võtta ka kui nähust, mille aluseks on pidev võitlus teiste samalaadsete huvidega subjektidega seisundis, kus ressursse ei ole piisavalt ja võitlus toimub ka teiste arenguks vajalike tingimuste nimel (Reiljan 2005: 11). Reiljan seab konkurentsi olemuse kitsamatesse raamidesse, kus paneb rõhu ressursi puudulikkusele, kuid see saab olla ainult üks aspekt, milles turul olivad võistlejad. Samuti on Reiljanil rõhuasetus arengul, kuid alati ei ole ka see oluline, et tagada soodne positsioon turul.

Mistahes viisil konkurentsi sõnastades on igal autoril selle kohta omad põhimõtted ning viidatakse märksõnadele nagu täiuslik ja mittetäiuslik, vaba, töövõimeline, funktsioneeriv, tegus, atomistlik, innovaatiline. Majanduslikele terminitele ja nende aluseks olevatele põhimõtetele saab lisada veel poliitilise või populistliku lähenemise. Majandusteoreetilised ja -poliitilised arutelud on siiski teineteisest möödärääkivad ja ei tugine samadele põhimõtetele. (Tuchtfeldt 1975: 178) Majanduslik konkurents on erinevate majandusedu mõjutavate pakkujate või nõudjate soov sõlmida partnertehinguid võimalikult soodsatel tingimustel (Borchardt, Fikentscher 1957: 15). Lisaks on konkurents kahe või enama isiku soov jõuda sama eesmärgini ja kui üks saavutab soovitud eesmärgi, siis teisel võimalus selleks väheneb (Schmidt 1990: 2).

Konkurents on üks kesksemaid mõisteid tänapäeva majandusteooriates. Tavaliselt käsitletakse täiusliku konkurentsi kui turuolukorda, mis annab parima ja objektiivseima ülevaate ressursside jaotusest ja efektiivsusest. See on turuolukord, mis koosneb suurest hulgast väga teadlikest ostjatest ja müüjatest, kes üksikuna vaadates on liiga väikesed, et mõjutada turuhinda. Teise konkurentsi definitsiooni järgi on konkurents ja vahetu võistlus samad asjad. Vahetu võistlus tähendab selles lähenemises hinnaalandusi, reklaami, panustamist arendustegevustesse jne. Konkurents aga tähendab dünaamilist protsessi, kus ettevõtted võitlevad peamiselt ellujäämise nimel. Selline arusaam konkurentist on ilmselt enimlevinud ettevõtjat ja investorite hulgas, kes just selliselt käsitlevadki igapäevast konkurentsi. Majandusteadlaste hulgas nimetatakse sellist konkurentsi käsit-

lust uus-Austria koolkonna lähenemisena, kus peamiselt käsitletakse konkurentsi protsessina, mitte tasakaaluna. (Park 1998)

Konkurentsi mõistet saab liigitada väga mitmeti (Sauka 2014). Ettevõtete vahelises konkurentsis pakuvad ettevõtted tarbijatele turul sarnaseid tooteid ja teenuseid ning tarbijad teevad valiku oma eelarve piires. Samas teevad tarbijad otsuseid ka funktsionaalsusest lähtuvalt, valides liikumisviisiks ühistranspordi või takso. Eksisteerib ka kaubamärkide konkurents, kus tarbija teeb oma ostuotsuse kaubamärgi eelistusest lähtuvalt. Viimastel kümnenditel on globaalne ettevõtluskeskkond muutunud tootepõhisest teenusepõhiseks. Seeläbi on muutunud kaubamärgi roll konkurentsivõimelise toote turustamisel. Kui tootepõhises majanduses oli väärtusliku kaubamärgi eelduseks hea toode, siis teenusepõhises majanduses annab väärtustatud kaubamärk ja selle kuvand tootele olulise lisandväärtuse ning konkurentsieelise. (Ambler 2002)

Konkurents ettevõtete vahel on turumajanduse lahutamatu osa. 20. sajandi lõpust alates on konkurents tihenendud ning ettevõtted peavad toime tulema järjest tihedamal turul ja järjest nõudlikumate klientidega (Hooley 2004: 117). Unikaalne konkurentsieelis ettevõttes töötab ainult juhul, kui see (Karjus 2003: 184):

- tuleneb väärtusest, mis pole konkurentide poolt lihtsalt mõõdetavad, hinnatavad või järeletehtavad ning arusaadavad, kuna vastasel juhul ei ole konkurentidel keeruline kõike järele teha;
- peitub organisatsiooni sünergias, mis võimaldab luua konkurentidele mõistetamatut ja arusaamatut sünergiat;
- ei ole ajas püsiv, kuna keskkond on pidevas muutumises ning igapäevaselt muutuvad ka konkurentsieelised.

Konkurentsiolukorras kujuneb turg selliselt, et ressursid kontsentreeruvad sinna, kus ühiskonna heaolu on suurim. Seda põhjustab asjaolu, et kui isikud suurendavad tehingute sooritamisega enda heaolu, suurendavad nad automaatselt kogu ühiskonna heaolu. Sellist olukorda nimetatakse paretoefektiivsuseks. Paretoefektiivset olukorda saab vaadelda ka kui ideaalset, kuid kõikidel turgudel see ideaal ei toimi. Uute toodete või teenustega turule sisenemisel on tõenäoliselt kasulikum olukord, kus hinnad ei ole stabiilsed ja kasumlikkuse suurendamiseks on turul seni veel kasutamata võimalusi. Vaatamata laialt levinud arvamusele, et konkurents on oluline tegur tootlikkuse kasvuks, ei

ole see seos ilmne. Konkurents toimib väga hästi praktikas, aga selle teoreetiline käsitlemine on palju mitmetahulisem ja keerukam. Üldlevinud arusaama järgi muudab konkurents surve ettevõtted sisemiselt efektiivseks ja väldib passiivsust. Teiseks paneb konkurents ebaefektiivsed ettevõtted surve alla ja see surve sunnib neid oma tegevust efektiivsemaks muutma, mis omakorda on hea kogu majandusharu efektiivsusele. Kolmandaks sunnib konkurents ettevõtteid uuenduslikult mõtlema ja tegutsema ning see on peamine tootlikkuse kasvu mõjutaja. (Vickers: 1995)

Turge on võimalik eristada pakutavate toodete diferentseeritusest lähtuvalt täiuslikuks konkurentsiks, täiuslikuks monopoliks, monopolistlikuks konkurentsiks ja oligopoliks. Täiuslikku konkurentsi iseloomustab ostjate ja müüjate paljusus. Pakkumises on palju tooteid, mis on oma olemuselt sarnased ning seetõttu on turul ka palju asendustooteid. Uute ettevõtete turule sisenemiseks takistused puuduvad, või on neid vähe ja hinnad määrab nõudluse ja pakkumise vahetõttu. Hinnad kujunevad konkurentsi tingimustes ja tootjate võimalus hindu mõjutada on minimaalne. Juhul kui ettevõtte otsustab oma toote või teenuse hinda tõsta, saavad tarbijad valida soodsama asendustoote põhjustades kõrgemat hinda küsivale ettevõtjale turuosa ja kasumi kaotust. Täiuslik monopol on täiusliku konkurentsi vastand, mida iseloomustab see, et üks ettevõtte moodustab terve tootmisharu ja on ainuke toodangu pakkuja, ettevõttel puuduvad nii kodu- kui välismaised konkurendid. Täiuslikku monopoli teket soodustavad riiklikud regulatsioonid, mis piiravad toorainele juurdepääsu või sätestavad tootmisharule piirangud, mis teevad turu uutele tulijatele äärmiselt ebaatraktiivseks. (Keller 2006: 344)

Monopolistliku konkurentsi iseloomustab see, et ühes tootmisharus tegutsevate ettevõtete toodang ei ole täiesti ainulaadne, vaid tarbijal on siiski võimalus leida turult üpris sarnane asendustoode. Samas on tooted piisavalt erinevad, et turul tegutsevad ettevõtted saaksid ennast pidada oma toodangu või teenuse piires monopolistiks. Oligopoli iseloomustab olukord, kus turul on piisavalt vähe ettevõtteid ja iga turul tegutsev ettevõtte mõjutab otseselt väheste konkurentide käitumist. Sisuliselt tähendab see, et ettevõtted on valiku ees, kas üksteisega konkureerida või kokkuleppeid sõlmides vältida otsest konkurentsi. Juhul kui püütakse konkureerida ja kasvatatakse tootmismahutusi, tekib sellest surve hindadele. Teoorias võidakse jõuda olukorrani, kus hinnalangustega jõutakse punkti, kus kasum on null. (Keller 2006: 344)

Euroopa riikide sularaha käitlemise teenuse turul tegutseb kokku 2464 registreeritud ettevõtet (ESTA 2016). Seda numbrit mõjutab enim Poola 2000 sularaha käitlemise teenuse pakkujaga. Tavapäraselt tegutseb ühes riigis 2-6 ettevõtet. Nende poolt pakutav sularaha käitlemise teenus on eripärane ja sisuliselt puudub tarbijal võimalus valida teiste sarnaste toodete vahel. Seoses kõrgendatud ohuga nii sularahavedu teostavatele töötajatele kui ka laiemale üldsusele, on teenuse osutamine seadustega reguleeritud ja litsentseeritud tegevus. Litsentseerimine seab piiranguid uue teenusepakkuja turule sisenemiseks ja on seetõttu konkurentsi tekkimist pigem takistav tegur. Ettevõtete võime mõjutada hindu on arvestatav, kuna tarbijatel ei ole lihtne leida alternatiivseid asendus-tooteid. Kõiki neid asjaolusid arvesse võttes võiks Euroopa sularaha käitlemise teenuse turu liigitada oligopoolseks.

Tabel 2. Turud struktuurist lähtuvalt

Turg	Ettevõtteid turul	Toote või teenuse eripära	Võimalused turule sisenemiseks	Ettevõtte võime mõjutada hindu
Täiuslik konkurents	Väga palju	Puudub	Vaba	Puudub
Täiuslik monopol	Üks	Ainulaadne	Blokeeritud	Tugev
Monopolistlik konkurents	Palju	Eristatud	Vaba	Vähene
Oligopol	Mõned	Eristatud	Takistatud	Arvestatav

Allikas: (Keller 2006); autori koostatud

Tänapäeva konkurentsituatsiooni mõistmiseks ei piisa ainult potentsiaalse kliendi vajaduste mõistmisest. Toodete ja teenuste osas valitseb tihe konkurents nii lokaalsetel kui ka globaalsetel turgudel. Euroopa Liit eemaldab turubarjääre liikmesriikide vahel ja lõpetab regulatsioone paljudel eelnevalt kaitstud turgudel. Vastavalt Euroopa Liidu asutamislepingu artiklile 49 peab teenuste osutamise valdkonna arendamist takistavate tõkete kõrvaldamine liikmesriikide vahel tagama tasakaalustatud ja jätkusuutliku majandusliku ning sotsiaalse arengu. Nende tõkete kaotamisel on oluline, et teenuste osutamise valdkonna arendamine aitaks saavutada asutamislepingu artiklis 2 sätestatud eesmärki edendada ühenduse kõigis osades majandustegevuse harmoonilist, tasakaalustatud ja säästvat arengut, püsivat ja inflatsioonivaba majanduskasvu ning konkurentsi-võime ja majandusliku suutlikkuse vastastikuse lähenemise kõrget astet. (EL nr 2006/123/EÜ)

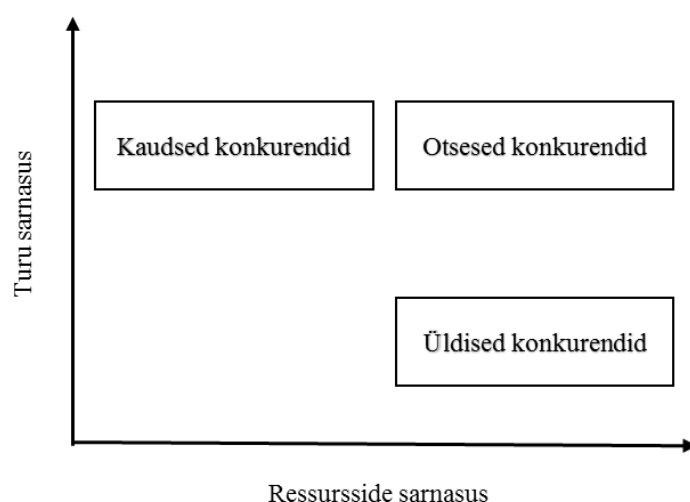
Aastaid oli sularaha käitlemise teenuse turg rangelt piiritletud riigipiiridega. Euro kasutuselevõtt suurendas vajadust sularaha piiriülese veo järele. Suurte erinevuste tõttu liikmesriikide siseriiklikus õiguses oli väga keeruline teostada euro sularaha professionaalset piiriülest vedu liikmesriikide vahel. Selline olukord oli vastuolus euro vaba ringluse põhimõttega ja kahjustas teenuste osutamise vabaduse põhimõtet, mis on üks Euroopa Liidu aluspõhimõtteid. (EL nr 1214/2011). 16. novembril 2011. aastal võeti vastu Euroopa Parlamendi ja Nõukogu määrus nr 1214/2011 euro sularaha professionaalse piiriülese maanteeveo kohta euroala liikmesriikide vahel, millega avati riikide sularaha käitlemise teenuse turud ka naaberriikide sularaha käitlemise teenust pakkuvatele ettevõtetele.

Turgude avanedes ei ole ettevõtetel muud valikut kui olla konkurentsivõimeline. Nad peavad hakkama järjest rohkem tähelepanu pöörama oma konkurentide jälgimisele ja oma klientide vajaduste mõistmisele. Ettevõtted valivad strateegiad luues tooteid ja teenuseid, mis rahuldavad nende klientide vajadusi paremini kui konkurentide pakkumised. Nad võivad pakkuda kliendile rohkem lisandväärtust, pakkudes sama toote või teenuse eest madalamat hinda kui konkurendid või pakkudes kliendile rohkem eeliseid, et põhjendada oma kõrgemat hinda. Konkurentsistrateegia peab arvesse võtma nii konkurentide strateegiaid kui ka klientide vajadusi. Pakkuda suurt väärtust ja kõrgel tasemel klienditeenindust, on oluline, kuid kindlasti mitte piisav edukaks turule tulekuks. Peale kliendi vajaduste rahuldamise peab ettevõtte looma konkurentsivõimelisuse tagamiseks võrdluses konkurentidega konkurentsieelised. (Armstrong 2005: 494)

Konkurentide tuvastamine ja klassifitseerimine on iga ettevõtte jaoks strateegiliselt oluline tegevus. Üks selle tegevuse peamisi eesmärke on tõsta ettevõtte teadlikkust konkurentsist põhjustatud ohtudest ja võimalustest. Et seda teadlikkust maksimeerida, on äärmiselt oluline analüüsida konkurentsiolukorda laiemalt ning seeläbi vältida lühinägeliku lähenemise ohtu konkurentsistrateegia väljatöötamisel. See võib vähendada ettevõtte haavatavust läbi oma tegelike nõrkuste, mis on eriti tülikad juhtudel, kus tegevusharu piirid ei ole selgelt defineeritud või on väga hägusad ja muutlikud. Näiteks kiiresti arenevates ja muutuvates tööstusharudes võib olla ettevõtetel kiusatus pöörata tähelepanu ainult konkurentidele, kellega nende toode või tehnoloogia kattub, kuna sellised konkurendid on paremini nähtavad ja tajutavad (Bergen 2002).

Konkurentide tuvastamine sularaha käitlemise teenuse turul on esmapilgul lihtne. Turg on oligopoolne ja ettevõtete poolt pakutav teenus sarnane ja ainulaadne. Samas tuleb arvestada, et sularaha on ainult üks paljudest makseteenuse liikidest. Kui sularaha maksevahendina on oma olemuselt jäänud sajandite jooksul muutumatuks, siis alternatiivsed makseteenused on tänu tehnoloogia arengule muutunud oluliselt. 20 aastat tagasi oli kaardimakseid võimalik teostada ainult suuremates kaubanduskettides. Tänapäeval on kaardimakse tavapärase makseviisi enamikes müügikohtades. Järjest enam populaarsust koguvad kontaktivabad maksed ja mobiilimaksed. Kõike seda tuleb arvesse võtta konkurentsianalüüsi tegemisel.

Turul toimuva alusel saab jagada konkurendid otsesteks, kaudseteks ja üldisteks konkurentideks. Otsesed konkurendid pakuvad analoogset toodet või teenust ning klient saab valida erinevate teenusepakujate vahel. Kaudse konkurentsiga on tegemist, kui pakutakse analoogseid tooteid või teenuseid ja klient saab valida näiteks mugavusest lähtudes. Üldine konkurents eksisteerib mistahes turul ja ettevõtete vaheline konkurents toimub kliendi eelarve ulatuses. Kui kliendil on kulutada mingi konkreetne summa, siis teeb ta oma valikuid. Sellisel juhul ei vali klient otseselt pakutava hulgast sarnaseid tooteid või teenuseid, vaid teeb valiku enda soovide ja vajadustest lähtuvalt. Lähtuvalt turu ja ressursside sarnasusest saab konkurendid positsioneerida Peteraf ja Bergen (2001) mudeli järgi joonisel 10 toodud raamistikule (Bergen 2002).



Joonis 10. Konkurentide positsioneerimine
Allikas: (Bergen 2002)

Mackus (2003: 8-10) on seisukohal, et ainult vähesed ettevõtted pööravad tänapäeval tähelepanu oma konkurentide ärisuhetele tehes sellega suure vea. Tema sõnul ei sõltu ettevõtted tänapäeval ainult enda ressurssidest, et oma eesmärged täita. Iga ettevõtte on kombinatsioon oma ärisuhetest ning tarnijatest. Seetõttu on mõistmine, kuidas ettevõtte kasutab ja suurendab oma suhtlusvõrku, äärmiselt oluline saamaks aru nii konkurentide kui partnerite strateegiatest ja järgnevatest sammudest. Lisaks annab teadlikkus erinevatest suhetest, mis eksisteerivad tegevusharus, parema arusaamise, kuidas tegevusharu toimib ja ja millised on võimalikud muutused tulevikus. Ärisuhetel on konkurentsieelise kontekstis oluline roll, kuid töö autor ei ole nõus väitega, et ainult vähesed ettevõtted pööravad sellele tähelepanu.

Tänapäeval ei ole ettevõtete jaoks majanduslik edu mitte alati peamine, nad peavad saama hea hinnangu ka moraali ja eetika osas. On elementaarne, et hea ettevõtte on hea tööandja ning aina enam pööratakse rõhku ümbritsevale keskkonnale ja kogu maailmale. Nii mõnigi ettevõtte on end sidunud inimõigustega, looduskaitsega, heategevusega või muul viisil, mis näitab ühiskondlikku vastutust. Tarbijad eelistavad kõrgete väärtushinnangutega ettevõtteid ning sanktsioneerivad neid, kes sellest lugu ei pea. (Tonndorg 2002: 66-67) Olles turul kõrgete sotsiaalsete väärtuste kandjaks, paneb see tarbijaid valima sellise ettevõtte poolt, kes nimetatud konkurentsieelist omavad.

Samas teostatakse jätkuvalt valikuid emotsioonist lähtuvalt ja seda mitte üksnes eratarbija poolt, vaid ka ettevõtete valikul on aluseks emotsioon. Kui turul on toote või teenuse pakkumisel monopoolne seisund, ollakse valmis uuele teenusepakkujale üle minema mitte viimase konkurentsieelisest lähtuvalt, vaid soovist vabaneda peale surnud valikust. Lisaks on selliste otsuste vastuvõtjad mikroökonomilises keskkonnas tavalised tarbijad, kelle valiku aluseks olevad põhimõtted, mis ei tugine alati ratsionaalsusele, kantakse üle ettevõtluskeskkonda.

Väga palju on püütud välja selgitada konkurentsivõime põhjuseid, kuid selles osas kokkuleppele jõutud ei ole. Miks mõni ettevõtte teenib suuremat kasumit, kuid teine ei suuda edukalt majandada, miks üks ettevõtte kasvab, kuid teine kahaneb, miks mõni võitleb välja turuosa, kuid teine ainult kaotab seda. Erinevaid vastuseid on palju, neid on seotud kulude või turuosaga, samuti tasuvuse, turudünaamika või barjääridega. Konkurentsivõime põhjuste otsimisel on reeglina kinni peetud rangelt teaduslikust meeto-

dist, kuid samas on probleemile lähenemine olnud pinnapealne ja liiga kitsas. Probleemiks on olnud kas liiga lühike aeg, liiga väike skaala või liigne ühekülsus. (Hamel 2001: 310-311) Alati ei saa siiski lähtuda aastakümnete pikkusest perioodist, vaid periood sõltub ettevõtte tegevusala eripärast. Ettevõtteid tekib ja kaob ning viimane võib olla ka teadlik valik. Näiteks meelelahutusäris ei ole uue ööklubi loomisel alati eesmärgiks jääda turule aastateks, vaid tegutsetaksegi turul planeeritult paar aastat ning kliendiarvu vähenemisel tegevus lõpetatakse ja tullaakse turule uue kontseptsiooniga.

Konkurentsivõime ei tähenda alati rangelt piiritletud reeglite täitmist ning tihti tuleb läheneda ka loominguiliselt. Samuti ei tarvitse alati olla soodne hind see, mis kliente ligi meelitab. Alberti Alessi, omanimelise firma asutaja, on öelnud: „Inimestel on äärmine vajadus kunsti ja poeesia järele, mida tööstus veel ei mõista“. Kui Alessi saab kasseerida ligi 80 dollarit tualetiharja eest, siis järelikult on ta midagi õigesti teinud. Emotsioonis peitub raha ja see võib olla antiteesiks varasemale ärioloogikale, kuid see ei ole antikommertsiaalsus. (Nordström 2001: 202)

Eeltoodu põhjal võib järeldada, et nii palju, kui on erinevaid teooriaid konkurentsivõime kohta läbi eeliste loomise, on ka arvamusi konkurentsieeliseid mõjutavate jõudude kohta. Konkurentsieelis töötab ettevõtte kasuks üksnes juhul, kui sellel on otsene seos turu vajadustega. Samas saab tõdeda seda, et konkurentsieelised võivad osutada üsna subjektiivseteks ning ei sõltu otsestest pingutustest millegagi silma paista või eristuda. On hea, kui ettevõtte omab turul eelist, kuid see ei ole alati möödapääsmatu. Vahel võib olla turg valmis uue tulija sisenemiseks ka juhul, kui muud tingimused selleks on olemas.

1.3. Konkurentsianalüüsi meetodid

Konkurentsianalüüsi lähtekohaks on raamistiku loomine, mille alusel hinnata konkreetsete tegevuste ja meetmete mõju konkurentsile. Oluliseks näitajaks on ettevõtte turuosa osakaalu suurus kogu turust, mida ta suudab teenindada. Seega on esimeseks küsimuseks, milline on keskkond, kus asjaosalised konkureerivad. Selleks, et teha kindlaks, kui suur on kellegi turuosa, peab välja selgitama, milline on turg ja kes seal konkureerivad. (Eichhorn 2007: 35)

Mõnede ettevõtete arvates ei pea konkurentsile tähelepanu pöörama, samas osa ettevõt- teid on seadnud konkurentide jälgimise oma põhiliseks eesmärgiks ning kasutavad selleks vahel äärmuslikke ja ebaseaduslikke vahendeid. On ka ettevõtteid, kes jälgivad konkurente, kopeerivad nende tegevust ning reageerivad muudatustele mõistlikkuse pii- res. Et oma tegevuspõhimõtteid kujundada, on konkurentide jälgimisel siiski oluline osa. (Riley 2016)

Konkurentsiluure käsiraamatust lähtuvalt (Vitsut 2004) on konkurentsisis edukas ettevõte, kes oskab kogutud toorandmed muuta luureandmeteks. Konkurentsiluure põhiülesanne on anda luureandmed otsustajale, et oleks võimalik mistahes otsuseid langetada. Kind- las vormis konkurentsiluure programm võimaldab ette näha muutusi turul, tuvastada konkurentide tegevust, avastada ja tuvastada uusi konkurente, vältida vigu, õppida tundma uusi konkurentsivõimelisi tehnoloogiaid, tooteid ja protsesse, mis mõjutavad äritegevust, samuti rakendada uusi juhtimistehnikaid. Muutused ja sündmused äri- maailmas teevad konkurentsiluurest absoluutse imperatiivi. Eeltoodud teabe hankimisel kasutatakse tavapäraseid meetodeid ametlikest andmebaasidest, ettevõtete kodulehtedelt ja teistest avalikest allikatest informatsiooni kogumisega, kuid lisaks värvatakse agente informatsiooni kättesaamiseks ja teostatakse mitmekülgset luuret. Töö autor ei pea võimalikuks selliste meetodite rakendamist tänapäevases konkurentsikeskkonnas, vaid leiab selleks teisi võimalusi. Konkurentsianalüüsi esimeseks etapiks peetakse konku- rentide kindlaks tegemist ning seejärel pakutavate toodete ja teenuste osas võimalikku jaotamist kas otsesteks, lähedasteks või kaudseteks konkurentideks, samuti asendus- toodete võimalikkust (Masterson 2004: 77). Töö autor sellise lähenemisega nõus ei ole, kuna esmalt tuleb määratleda pakutav teenus või toode ja sellest lähtuvalt on võimalik määratleda konkurendid.

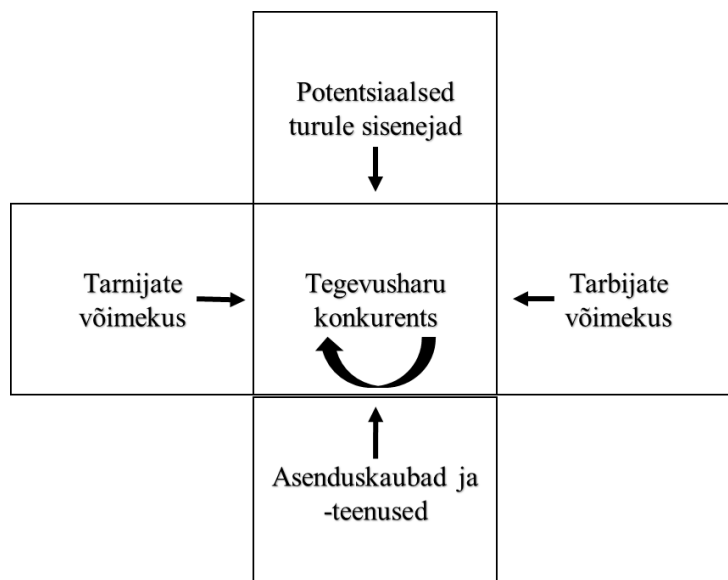
Strateegia väljatöötamine algab detailse analüüsiga ja ettevõtte/turu hindamisega – hinnatakse tugevusi ja nõrkusi võrreldes konkurentidega ning võimalusi ja ohte, mida tekitab keskkond. Selle analüüsi baasil määratakse strateegia, tuvastatakse eesmärgid ja keskendutakse nende täitmisele. (Hooley 2004: 39) Süstemaatilist konkurentsikesk- konna analüüsi alustatakse tüüpiliselt makromajanduslikult tasemelt, keskendudes kesk- konnateguritele, mis võivad mõjutada turusituatsiooni, kus ettevõtted tegutsevad.

Tööstusharu mõjutavate jõudude ja tingimuste tuvastamine on heaks analüüsi stardi-
positsiooniks. (Hooley 2004: 118)

Strateegia väljatöötamiseks vajavad ettevõtte juhid informatsiooni turu kohta. Informat-
sioon aitab teha paremaid otsuseid ja on vahend, mis loob konkurentsieeliseid. Konku-
rendid võivad kopeerida üksteise seadmeid, tooteid ja teenuseid, kuid nad ei saa
kopeerida ettevõtte informatsiooni ja intellektuaalset omandit. Üks olulisemaid ülesan-
deid eduka strateegia väljatöötamisel on ettevõtte positsioneerimine konkreetse turu
konkurentsikeskkonnas. Positsioneerimisel tuleb keskenduda ettevõtte tarne- ja väärtus-
ahelatele ning üldise ettevõtluskeskkonna analüüsile. Ettevõtluskeskkonna analüüsis
tuleb tähelepanu pöörata kõikidele välistele muutujatele, mis võivad mõjutada ettevõtte
edukat toimimist turul (Hallikas 2011). Turuanalüüsi raames selgitatakse välja turu-
potentsiaal, turuosad, klientide rahulolu ja ostueelistused. Turuanalüüsi käigus tuvas-
tatakse kõigepealt turumaht, st kui palju turul sarnaseid tooteid ja teenuseid tarbitakse.
Turumahtu saab hinnata nii rahaliselt, analüüsides konkurentide käibeid kui ka tarbi-
tavate koguste järgi, mis annab parema ülevaate turu dünaamikast. Samuti võimaldab
turuanalüüs välja selgitada kliendid ja kliendigrupid, kes pakutavaid tooteid ja teenuseid
tarbivad. (Hooley 2004: 117-118)

Turuanalüüs on vajalik selleks, et teha strateegilisi otsuseid turu või selle dünaamika
kohta. Peamine turuanalüüsi eesmärk peaks olema turu atraktiivsuse ja tulukuse mää-
ramine nii praeguste kui ka tulevaste turul osalejate jaoks. Turuanalüüsi käigus tuleb
turu atraktiivsust hinnata ettevõtete üleselt. Tuleb vaadelda turu suurust, kasvuvõimalusi
ja tulukust. Seejärel tuleb välja selgitada olulisemad kliendid ja nende vajadused nii ajas
kui ruumis. Ühe ettevõtte seisukohalt ei piisa turul edukaks tegutsemiseks ainult turu
atraktiivsusest. Sellisel juhul on olulised ka ettevõtte ja tema konkurentide tugevad ja
nõrgad küljed. (Alfirevic 2012)

Konkurentsikeskkonna analüüsiks sobib laialt levinud Porteri mudel (vt joonis 11),
mille lähtealuseks on tegevusharu mõjutavad viis konkurentsisisituatsiooni tegurit (West
2010: 80). Nende tegurite koosmõju määrab tegevusharu kasumipotentsiaali.



Joonis 11. Porteri viis peamist konkurentsijõudu.

Allikas: (Keller 2006: 342)

Tegevusharu konkurents eksisteerib samal turul tegutsevate ettevõtete vahel. Konkurents on tugev juhul, kui turul tegutsevad ettevõtted on tugevad ja turuosad pikemat aega ühtlaselt jaotatud. Sellisel juhul on ühe turuosalise turuosa suurendamine keerukas, eeldab suuri turunduskulusid, tugevat hinnakonkurentsi ja pidevat tootearendust. Konkurentsituatsioon teravneb, kui turg ei ole pikemat aega kasvanud. Siis saab ettevõtete kasv baseeruda ainult konkurentide arvelt ja see põhjustab teravat hinnakonkurentsi. Juhul, kui turult väljumisbarjäärid on kõrged, paneb see turul tegutsevad ettevõtted edu nimel lõpuni pingutama. Suured alginvesteeringud loovad psühholoogilised barjäärid turult väljumiseks. Turgudel, kus tooteid on raske eristada, on raske ja väga kulukas uusi kliente juurde võita, kuna klient ei suuda eristada erinevate ettevõtete tooteid. Kõrged püsikulud eeldavad suuremaid müügiimahtusid ja nende saavutamine tihendab konkurentsituatsiooni. (Hooley 2004: 119) Lisaks juba samas valdkonnas tegutsevatele ettevõtetele tuleb potentsiaalsete turule sisenejatena arvestada nii uute ettevõtete, kes võivad planeerida tegevuse alustamist ning ka ettevõtete, kes võivad planeerida oma tootevaliku laiendamist uute toodete ja teenustega. Eelkõige on seda oluline tähele panna tegevusvaldkondades, kus turule sisenemine ei nõua suuri investeeringuid ning tarbijate ootus konkurentsikeskkonna muutusteks on selgelt tunnetatav.

Potentsiaalsete turule tulijate ohtu tasakaalustavad turule sisenemise barjäärid. Sellised on tegevusharud, kus ettevõtted peavad sisenema turule väga kõrgete müügiimahtudega,

arendustegevuse või klienditeenindusega (näiteks arvutitööstus). Lisaks on barjäär kõrge olukorras, kus uued turule tulijad peavad konkureerima tuntud kaubamärkide ja nendele kaubamärkidele lojaalsete klientidega (näiteks kosmeetika ja investeerimis-pangad). Sisenemisbarjäär on kõrge ka juhul, kui investeringute vajadus turule sisenemiseks on suur (näiteks kaevandus). Tarbijate eelistuste muutmine on kulukas kaudsetest kuludest ja eritingimustest tingituna ning sellisel juhul on sisenemisbarjäär samuti kõrge (näiteks äritarkvara). Mitmete faktorite mõju võib ajas muutuda, uued tehnoloogiad võivad võimaldada uutele turule sisenejatele soodsamad tingimused ja konkurentsieelise turul tegutsevate ettevõtete ees. (Porter 1997: 12-17)

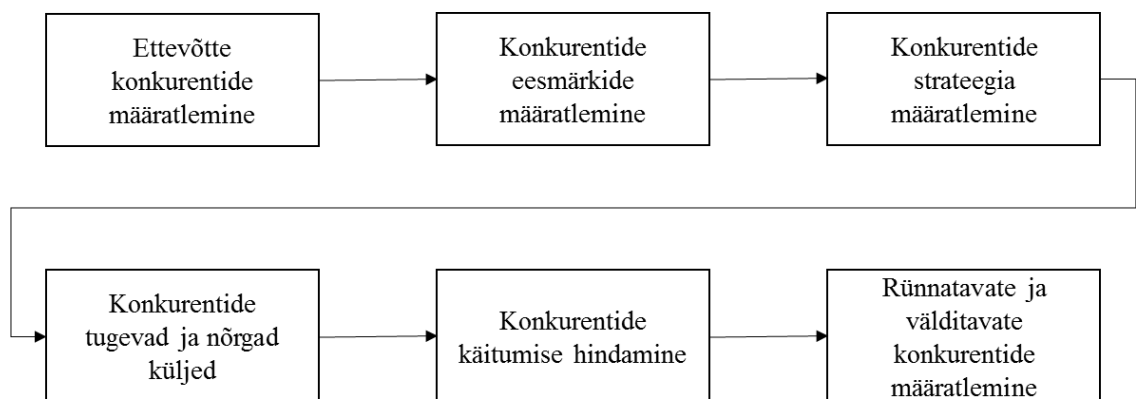
Asenduskaupade ja -teenuste osas võivad uued turule sisenejad kasutada olemasolevat tehnoloogiat või tulla turule revolutsioonilise toote või teenusega ja põhjustada sellega segadust ning tegevusharu kiiret arengut. Tehnoloogia muutus võib toimuda nii läbi uue turule siseneja kui ka läbi turul juba tegutseva ettevõtte, kes hakkab toimetama uut alustel. Sellised muutused võivad suurendada konkurentsi, kuna teevad olemasoleva ja kasutatava tehnoloogia üleliigseks või suurendavad tootearenduse vajadust. (Hooley 2004: 121)

Tähelepanu tuleb pöörata ka tarnijate võimekusele. Jõudude tasakaal tegevusharus tegutsevate ettevõtete, tarnijate ja nende klientide vahel võib oluliselt mõjutada konkurentsiolukorda turul. Kui tarnijad omavad suuremat mõjujõudu kui tegevusharus tegutsevad ettevõtted, muutub konkureerimine nende tarnijate üle tihedamaks. Tarnijad omavad rohkem mõjujõudu läbirääkimistel, kui nad on rohkem koondunud kui ostjad, uute tarnijate juurde tulek on kulukas või kui tarnijate pakkumised on väga erinevad. (Leimann 2003: 122). Lisaks tarnijatele on oluline roll tarbijate võimekusel. Tarnijate võimekus on suurem, kui turul on palju teenusepakkujaid. Sellisel juhul saab tarbija hinda oma käitumisega mõjutada. Monopoolses seisundis turu korral tarbijate võimekus esile ei pääse.

Vaadates nende viie jõu koosmõju, saab hea raamistiku hindamiseks asjaolusid, mis mõjutavad konkurentsiolukorda turul. See raamistik annab samuti soovituslikud suunad, mida turuosalised peaksid järgima, et oma konkurentsi positsiooni parandada. Kokkuvõtvalt võib öelda, et kui järgnevad tegevusharu tunnused on esindatud, võib eeldada suuremat konkurentsi (Hooley 2004: 119-123):

- turul pakutavad tooted või teenused on väga sarnased;
- tegevusharu kasv on aeglane;
- suured püsikulud peavad olema tagasi teenitud;
- tarnijate vahetamise või uute tarnijate turule tuleku kulud on suured;
- tarbijate valikueelistuste muutmine on lihtne ja odav;
- sisenemisbarjäärid turule on madalad;
- väljumisbarjäärid turult on kõrged.

Porteri tegevusharu konkurentsituatsiooni mõjutavad viis tegurit on heaks aluseks turule sisenemise võimalikkuse tuvastamiseks. Planeerides efektiivset turundusstrateegiat, peab ettevõtte välja selgitama kõik oma konkurentide kohta. Tuleb pidevalt võrrelda tooteid, hindu, müügikanaleid, olles nii lähedal oma konkurendile. Seeläbi saab ettevõtte leida potentsiaalsed konkurentsieelised ja -puudused. Ettevõtted peavad Philip Kotleri soovitusel välja selgitama oma konkurentide kohta, kes nad on, mis on nende eesmärgid, millised on nende strateegiad, millised on nende tugevused ja nõrkused ning millised võivad olla nende võimalikud käitumismudelid. (Armstrong 2005: 494) Järgnev joonis 12 kirjeldab peamisi konkurentide analüüsi etappe.



Joonis 12. Konkurentide analüüsimise mudel.
Allikas: (Armstrong 2005: 494)

Kõige lihtsamalt võib ettevõtte määratleda oma konkurendid, st ettevõtted, kes pakuvad samu kaupu või teenuseid samadele klientidele sarnaste hindadega. Üldjoontes võib ettevõtte määratleda oma konkurentideks kõik ettevõtted, kes toodavad sarnaseid tooteid või osutavad sarnaseid teenuseid. Veel laiemalt vaadates võib konkurentidena vaadelda ettevõtteid, kes rahuldavad potentsiaalsete klientide samu vajadusi. Vaadet veelgi laien-

dades võib konkurentidena vaadelda ettevõtteid, kes konkureerivad turul samade klientide raha pärast. Üldjoontes, turu seisukohast konkurentide hinnates tekib ettevõtte teadmise laiemalt tegelikest ja potentsiaalsetest konkurentidest. (Armstrong 2006: 496)

Konkurentide määratlemise järel on oluline välja selgitada, mis on konkurentide eesmärgid turul, mille põhjal saab määratleda ka nende käitumist. Reeglina on esmane eesmärk maksimeerida kasumit ning sellest lähtuvalt ka oma tegevus planeeritakse, kuid vahendid selleks on erinevad. Saamaks paremat ülevaadet konkurentide eesmärkidest, oleks otstarbekas vaadata laiemat ringi konkurentide eesmärkidest. Konkurentidel on mitmeid eesmärke ja igal eesmärgil erinev olulisus. Analüüs peab välja tooma konkurentide eesmärgid olulisuse järjekorras, on need siis kasumlikkus, turuosa suurendamine, rahavood, tehnoloogiline liidripositsioon, teenuse taseme liidripositsioon vm. Teades konkurentide eesmärke, näitab analüüs, kas nad on hetkeolukorraga rahul ja kuidas nad võiksid käituda konkurentsituatsioonis, kui turule siseneb uus toote või teenuse pakkuja. (*Ibid.*: 496)

Mida rohkem ühe ettevõtte strateegia sarnaneb teise ettevõtte strateegiale, seda rohkem nad omavahel konkureerivad. Enamikes tööstusharudes jagunevad ettevõtted erinevate strateegiate järgi gruppidesse. Strateegilisse gruppi kuuluvad tööstusharu ettevõtted, kellel on sama või sarnane strateegia sihtturul. Kuigi kõige suurem konkurents valitseb grupi siseselt, konkureeritakse ka teiste gruppidega. Esiteks, võib kattuda erinevate gruppide kliendibaas. Samal ajal ei pruugi tarbijad näha suuri erinevusi gruppide vahel. Nad võivad näha küll väikesi erinevusi kvaliteedis ja hindades, kuid mitte enam. Ettevõtte peab arvesse võtma kõiki asjaolusid, mis loovad strateegilisi grupe tööstusharu siseselt. Peab teadma iga konkurentide toodete ja teenuste kvaliteeti, klientide arvu, klienditeeninduse taset, hinnapoliitikat, müügivõrgu ulatust, müügistrateegiaid, turunduskampaaniaid. Tuleb detailselt analüüsida iga konkurentide arendustegevust, tootmist, tarnekanaleid, finants- ja teisi strateegiaid. (Armstrong 2006: 497)

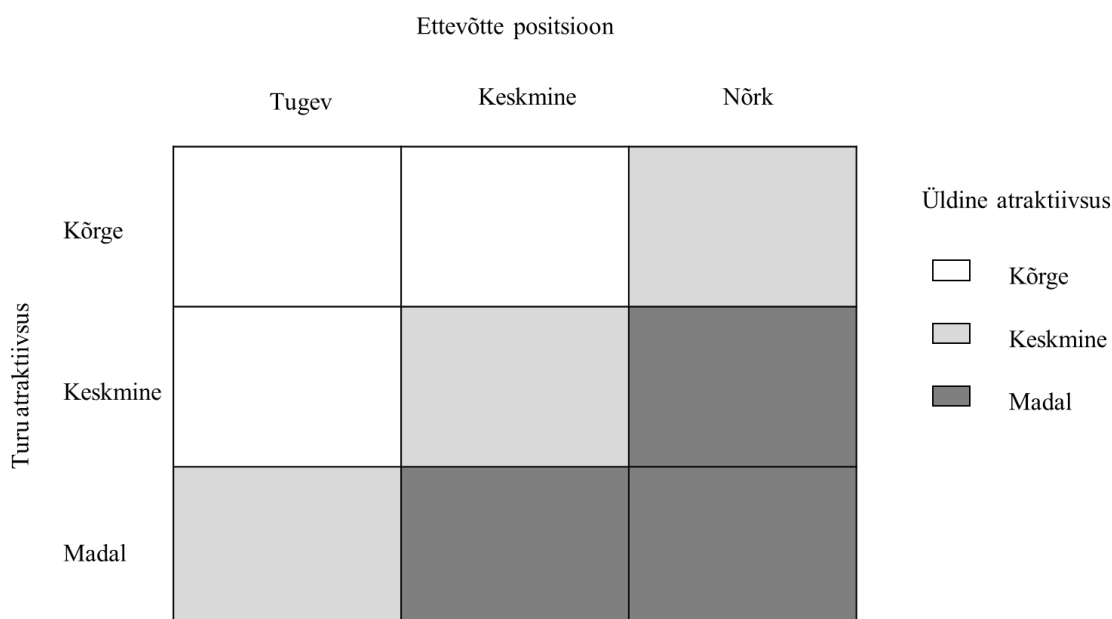
Kui peamised konkurendid on määratletud, nende strateegiad, käitumismudelid, tarnekanalid ja turundusstrateegiad tuvastatud, saab määratleda strateegilise grupi, kuhu ettevõtte kuulub. Seejärel tuleb otsustada, milliseid konkurentide rünnata. Võib keskenduda ühele konkurentidele või sarnasele konkurentide rühmale. Enamik ettevõtteid püüab rünnata nõrku konkurentide, sest see eeldab vähem ressursse. Alternatiivina võib konku-

reerida tugevate konkurentidega, et oma võimeid proovile panna. Tuleb meeles pidada, et ka tugevatel konkurentidel on omad nõrkused, mis teevad ründamise võimalikuks. Enamik ettevõtteid konkureerivad endale sarnaste ettevõtetega. Samal ajal võib ettevõtte soovida vältida lähikonkurenti hävitamist, vältimaks monopoolse seisundi tekkimist või säilitades neid kui kaitsevalli uute konkurentide eest. (Armstrong 2006: 498) Töö autor leiab, et eelkirjeldatud etapiline analüüs on sobilik vahend sularaha käitlemise teenuse turu analüüsimiseks.

Tänapäeva ärimaailmas mõjutab ressursside piiratus ettevõtete otsuseid olulisel määral. Piiratud ressurssidega, kuid paljude võimalustega neid kasutada, peavad ettevõtted otsustama, kuhu on ressursid kõige mõistlikum suunata. Konkurents investeeringute pärast leiab tavapäraselt aset igal ettevõtte tasandil, meeskondade, osakondade, divisjonide või äriüksuste vahel. Küsimus, kui palju ja kuhu investeerida on pidev probleem nendele, kes vastutavad ressursside haldamise eest. Suured ettevõtted omavad üldjuhul laia tooteportfelli, kus võib olla palju tooteid või teenuseid. Tooted ja äriüksused erinevad selle poolest, mida nad teevad ja kui hästi nad oma toimingutes suudavad opereerida. See teeb väga raskeks otsustamise, millistesse üksustesse või toodetesse tuleks ettevõttel investeerida. (Jurevicius 2014) Konsultatsioonifirma McKinsey & Company ja General Electric Company töötasid koos välja turu atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsivõime hindamise maatriksi. Maatriks võtab arvesse kahte asjaolu, mis mõjutavad ettevõttesse investeerimise atraktiivsust. Esimese asjaoluna arvestatakse turueelistusi seal, kus ettevõtte tegutseb. Teiseks, määratakse kriteeriumid, mille alusel ettevõtte positsiooni turul hinnatakse. Kõik asjaolud võetakse arvesse, et luua turu atraktiivsuse ja ettevõtte positsiooni maatriks, milleks tavapäraselt kasutatakse 3x3 maatriksit. (Hooley 2004: 72-74)

Turu atraktiivsus näitab kui kerge või raske on ettevõttel turul konkureerida ja teenida kasumit. Mida kasumlikum tegevusharu on, seda kõrgem on selle turu atraktiivsus. Turgu analüüsidest peab silmas pidama, kuidas see võib muutuda nii lühiajalises kui pikaajalises perspektiivis. See on eriti oluline tegevusharudes, kus turule sisenemine nõuab suuri ja pika tasuvusajaga investeeringuid. Tegevusharu atraktiivsus koosneb mitmest tegurist, mille koosmõju moodustab konkurentsisisituatsiooni. Peamisteks teguriteks on tegevusharu stabiilne kasv, suurus, kasumlikkus, sisenemise ja väljumise

barjäärid, struktuur, nõudluse muutus ja hooajalisus. Vastukaaluks tegevusharu atraktiivsusele vaatleb McKinsey maatriks ettevõtte positsiooni turul. Peamisteks ettevõtte turupositsiooni iseloomustajateks on turuosa, kaubamärgi tugevus, kasumlikkus, klientide lojaalsus ja paindlikkus. (Jurevicius 2014) Käesolevas töös on otstarbekas käsitleda McKinsey põhimõtetest lähtuvalt siiski üksnes tegevusharu, mitte ettevõtte positsiooni turul. Töös ei esitata ettevõtte kontseptsiooni, mis välistab selle analüüsi osa läbiviimise.



Joonis 13. McKinsey turu atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsivõime hindamise maatriks
 Allikas: (Hooley 2004: 73)

Lähtudes eeltoodust, on töö autor seisukohal, et tuvastamaks, kas sularaha käitlemise turg on valmis uue teenusepakkuja sisenemiseks, saab seda välja selgitada kolmest meetodikast lähtuvalt. Töö empiirilises osas annab töö autor esmalt ülevaate Eesti sularaha käitlemise turust. Seejärel analüüsitakse turgu turudünaamikast lähtuvalt. Konkurentsiolekorra hindamiseks on töö autor valinud teoreetilisest osast turu analüüsiks kolm erinevat meetodit: Porteri viie peamise konkurentsijõu analüüsi, Kotleri konkurentide analüüsi ja McKinsey turu atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsivõime analüüsi. Sõltuvalt erinevate analüüsitude tulemustest on võimalik anda uuele teenusepakkujale strateegilisi soovitusi Eesti sularaha käitlemise turule sisenemiseks.

2. EESTI SULARAHHA KÄITLEMISE TEENUSE TURU KONKURENTSIANALÜÜS

2.1 Uurimismetoodika kirjeldus

Autor valis uurimiseks Eesti sularaha käitlemise teenuse turu ja uue ettevõtte võimaluste hindamise turule sisenemiseks. Kuna autor tunneb Eesti sularaha käitlemise teenuse turgu, on tema poole pöördunud potentsiaalsed investitorid, kes soovivad antud valdkonda investeerida. Autor analüüsib mainitud turu konkurentsikeskkonda, kasutades selleks Michael Porteri viie konkurentsijõu meetodit, analüüsib turu atraktiivsust ja uue ettevõtte positsiooni turul, kasutades selleks McKinsey mudelit ning analüüsib turul tegutsevaid konkurente ja konkurentsisisituatsiooni, kasutades selleks Philip Kotleri konkurentsieelise maatriksit.

Empiirilise uurimuse raames kasutas autor kvalitatiivset uurimismeetodit. Uurimisprotsessi etapid on toodud tabelis 3. Autor viis läbi juhtumiuurimuse, kus kasutas vaatlust ning avalikku informatsiooni sularaha käitlemise teenuse turu ning turuosaliste kohta. Uuringu käigus saadi informatsiooni turu hetkeolukorrast ja mõjuteguritest. Lisaks viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud teenust tarbivate ettevõtete võtmeisikutega.

Tabel 3. Uurimisprotsessi läbiviimise etapid

Etapp	Tegevus
1. etapp	Turu konkurentsikeskkonna analüüs Michael Porteri viie konkurentsijõu meetodil.
2. etapp	Turu atraktiivsuse ja uue ettevõtte positsiooni analüüs McKinsey mudeli järgi.
3. etapp	Turul tegutseva konkurendi ja konkurentsisisituatsiooni analüüs Philip Kotleri konkurentsieelise maatriksi järgi.
4. etapp	Poolstruktureeritud intervjuu küsimuste väljatöötamine ja küsitletavate valimi moodustamine
5. etapp	Poolstruktureeritud intervjuude läbiviimine ja kokkuvõtete tegemine
6. etapp	Uue turule siseneva ettevõtte väärtuspakkumise koostamine

Allikas: Autori koostatud

Intervjuu küsimused koostas autor, kasutades töö teoreetilises osas käsitletud allikaid (vt tabel 4).

Tabel 4. Küsimused intervjuueeritavatele

Autor	Küsimus
Ambler (2002) Keller (2006)	Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertspankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?
Keller (2006) Leimann (2003)	Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?
Keller (2006)	Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?
Keller (2006)	Kui tõenäoliseks peate uue sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte sisenemist Eesti turule ja mis võiks seda mõjutada?
Armstrong (2005) Bergen (2002)	Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamiseks tugevusteks ja nõrkusteks?
Armstrong (2005)	Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?
Armstrong (2005) Hooley (2004)	Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?

Allikas: Autori koostatud

Intervjuueeritavate valim (vt tabel 5) määrati põhimõttel, et see kataks kolme peamist sularaha käitlemise teenust tarbivat ettevõtete rühma:

- Ettevõtted, kes kasutavad igapäevases äritegevuses sularaha, kuid kelle sularahakäibed on väikesed – Tele2 Eesti AS, AS Starman.
- Ettevõtted, kelle peamisi arveldusmeetodeid on sularahaga arveldamine ja kelle sularahakäibed on suured – Rimi Eesti Food AS, Selver AS.
- Ettevõtted, kes teevad sularaha kättesaadavaks teistele ettevõtetele, eelkõige pangad ja makseteenuste vahendamisega tegelevad ettevõtted – Tavid AS.

Intervjuude transkriptsioonid on toodud Lisades 1-5.

Tabel 5. Intervjueeritavate valim

Ettevõtte	Intervjuu läbiviimise aeg	Intervjuu läbiviimise meetod	Intervjuu kestvus
Tele2 Eesti AS	10.05.2016	Isiklik kontakt	1 tund 15 minutit
AS Starman	10.05.2016	Isiklik kontakt	45 minutit
Rimi Eesti Food AS	11.05.2016	Telefoniintervjuu	30 minutit
Selver AS	06.05.2016	Telefoniintervjuu	30 minutit
Tavid AS	09.05.2016	Isiklik kontakt	1 tund 45 minutit

Allikas: Autori koostatud

Omades pikaajalist kogemust Eesti sularaha käitlemise turul, on autori hinnangul Michael Porteri viie konkurentsijõu meetod, McKinsey mudel ning Philip Kotleri maatriks head meetodid analüüsima Eesti sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsikeskkonda ja turu atraktiivsust. Lisades eelnevale avaliku informatsiooni, autori teadmised ja kogemused sularaha käitlemise turu toimimisest ning intervjuude läbiviimisel saadavad turuosaliste hinnangud, mõtted ja ootused saab kokku piisava hulga usaldusväärseid andmeid järelduste tegemiseks ja turu konkurentsikeskkonna hindamiseks. Järeldustele baseerudes annab töö autor strateegilised soovitusel uuele teenusepakkujale Eesti sularaha käitlemise teenuse turule sisenemiseks.

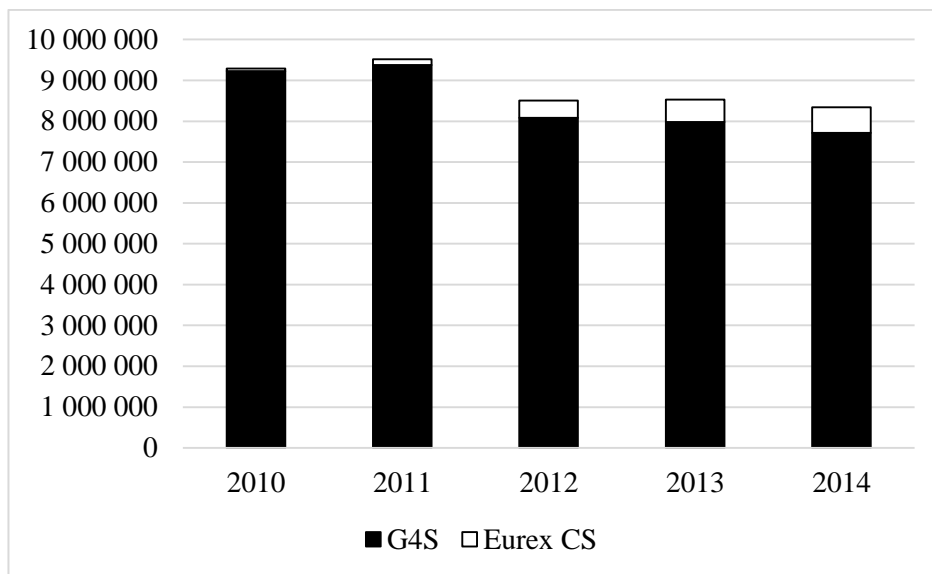
2.2 Eesti sularaha käitlemise teenuse turu ülevaade

Sularaha käitlemise teenuse võib oma olemuselt liigitada turvateenuste alla, mida Eesti Vabariigis reguleerib Turvaseadus (TurvaS 2003). Seadusega sätestatakse turvateenuseid osutava ettevõtja tegevuse tingimused ja kord, turvatöötaja õigused ja kohustused, turvatöötajale ettenähtud tagatised ja turvaettevõtja tegevuse üle järelevalve teostamise kord. Vastavalt Turvaseadusele kuuluvad turvateenuse alla turvakonsultatsioon, vallas- ja kinnisvara valve ning kaitse, isikukaitse, korra tagamine üritustel, juhtimiskeskuse pidamine ja valveseadmestiku projekteerimine, paigaldamine ja hooldamine. Ettevõtjal peab olema tegevusluba, et turvateenust osutada. Tegevusluba väljastab ja riiklikku järelevalvet teostab Politsei- ja Piirivalveamet. Siinkohal tuleb märkida, et sularaha käitlemise teenusest reguleerib Turvaseadus ainult ühte osa – sularahavedu. Sularahavedu reguleerib Raha ja väärtpaberite veo kord (RvvK 2004), millega reguleeritakse raha ja väärtpaberite veo korda ning sellega seotud turvateenuse osutamist.

Vaadates turvateenuse seaduslikku regulatsiooni on oluline märkida, et Siseministerium on saatnud Vabariigi Valitsusele eelnõu (TurvaS eelnõu 2016) uuendada Eestis turvaturgu ja turvateenuste osutamist reguleerivat Turvaseadust, et võimaldada turvaettevõtjatel võimalikult efektiivselt tegutseda ja tagada turvateenuste osutamisel kindel kvaliteet. Turvaseadus on kehtinud üle kümne aasta sisuliselt samal kujul, samas on selle aja jooksul vastu võetud ja jõustunud turvaettevõtlust puudutavad olulised riiklikud ja Euroopa Liidu ülesed õigusaktid.

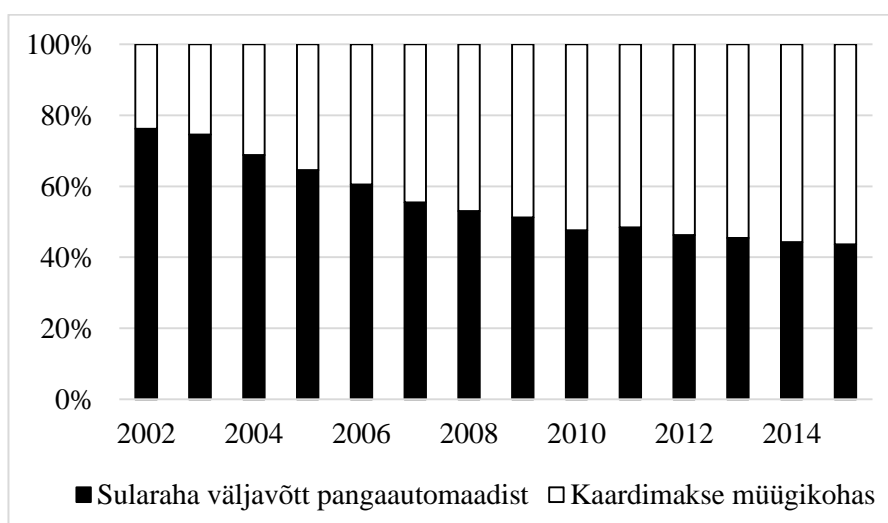
Nii nagu Euroopas, saab ka Eestis turvaettevõtete tegevust käsitleda järjest enam riikliku korraaitse tegevuse asenduse ja täiendamisena. Turvaettevõtjad on Eestis tööandjaks ligi 6000 inimesele, kellest ligikaudu 4500 täidavad turvatöötaja ülesandeid (Eesti Turvaettevõtete Liit 2016). Seega omavad turvaettevõtjad Eestis olulist rolli turvalisuse tagamisel ja turvatunde loomisel.

Eesti turvaturu kogumaht 2014. aastal oli 140 miljonit eurot (Eesti Turvaettevõtete Liit 2016) ja turg kasvas aastases võrdluses 6,1%. Eesti sularaha käitlemise turu kogumaht 2014. aastal oli 8,4 miljonit eurot (AS G4S Eesti ja OÜ Eurex CS majandusaastate aruanded 2011-2014) ja turumaht langes aastases võrdluses 2,3%. Sularaha käitlemise teenus moodustas 2014. aastal kogu turvaturust 6%. (Eesti Turvaettevõtete Liit 2016) Eesti sularaha käitlemise teenuse turumaht on püsinud stabiilsena alates euro käibele tulekust Eestis (vt joonis 14). 15%-line turu kasv aastatel 2010 ja 2011 on seletatav euro sularaha kasutuselevõttuga Eestis ja sellega seoses ajutiselt suurenenud vajadusega sularaha käitlemise teenuste järele 2010. aasta lõpus ja 2011. aasta alguses. On oluline märkida, et turumaht ei vähenenud ka aastatel 2012-2014, kus turul oli tekkinud konkurents ja teenuste hinnad langesid (vt joonis 14).



Joonis 14. Eesti sularaha käitlemise turu kogumaht perioodil 2010-2014.
Allikas: (AS G4S Eesti majandusaastate aruanded 2011-2014; OÜ Eurex CS majandusaastate aruanded 2011-2014); autori koostatud

Eesti tarbijate käitumist iseloomustab sularahaautomaadist väljavõetud raha hulk ja kaardimaksete summa. Võib eeldada, et valdavas enamuses makstakse sularahaautomaadist väljavõetud rahaga jaekaubanduses. Nagu on näha jooniselt 15, teostatakse Eesti jaekaubanduses 44% maksetest sularahas. See näitaja on küll väiksem kui Inglismaal, aga vaadates viimaste aastate trendi, võib näha, et sularaha osakaal maksevahendina ei ole enam vähenenud, seda vaatamata erinevate makseteenuste lisandumisele (mobiilne makse, kontaktivaba makse, *TransferWise* jne).

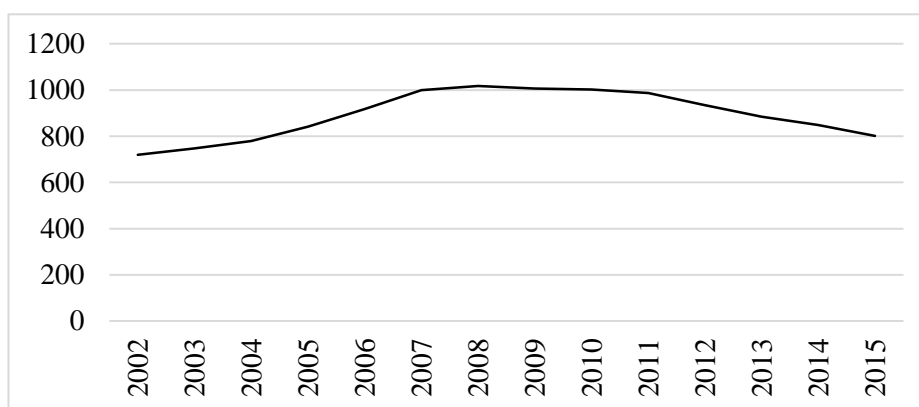


Joonis 15. Eesti makse- ja arveldussüsteemide statistika jaanuar 2016.
Allikas: (Eesti Pank 2016); autori koostatud

Tuginedes AS G4S Eesti ja OÜ Eurex CS majandusaastate aruannetele ajavahemikus 2011-2014 ja nende veebilehtedel leiduvatele andmetele, on sularaha käitlemise turu mahupõhine jaotus järgmine:

1. sularahaautomaatide turg – 50% ehk hinnanguliselt 4,2 miljonit eurot;
2. jaekaubanduse turg – 40% ehk hinnanguliselt 3,36 miljonit eurot;
3. pangandusturg – 10% ehk hinnanguliselt 840 000 eurot.

Turul olevate sularahaautomaatide arv on olnud pidevas muutuses ja viimaste aastate trend on olnud vähenemise suunas (vt joonis 16). Oma kõrgpunkti saavutas turg 2008. aastal, kui Eestis oli kokku 1018 sularahaautomaati. 2016. aasta jaanuaris oli Eestis 800 sularahaautomaati ja vaadates turuosaliste viimase aja käitumist tundub, et see arv järgnevatel aastatel suures osas ei muutu.



Joonis 16. Sularaha makseautomaatide statistika.

Allikas: (Eesti Pank 2016); autori koostatud

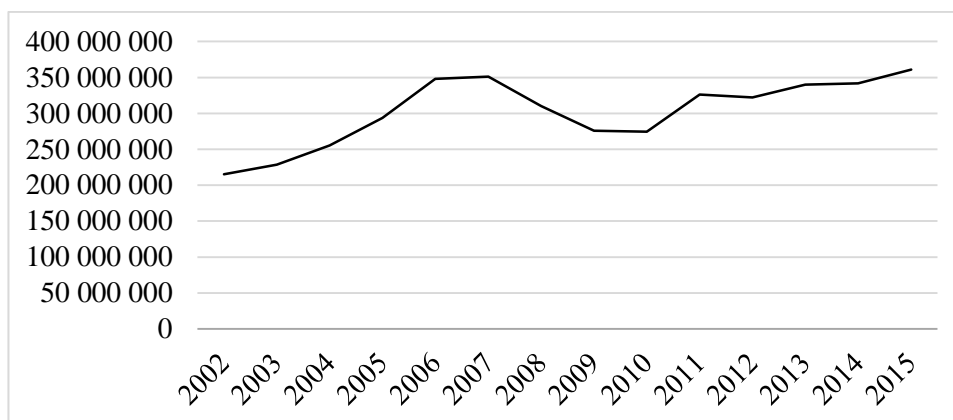
Sularahaautomaadid on peamine kanal, mille kaudu tehakse sularaha inimestele kättesaadavaks. Mõistetav on pankade soov sularahaautomaatide arvu vähendada, sest automaatide võrgu ülalpidamine on pankadele kulukas. Asjaolu, millest seni on vähe räägitud, on pankade saamatajääv tulu. Iga kaardimakse pealt makstakse kommerts pangale teenustasu. Kuna seda ei maksa otse lõpptarbija, vaid selle maksab kinni kaardimakse terminali omanik, siis ei paista see kulu igapäevaselt silma, kuna on üks väike osa ostetava kauba/teenuse hinnast. Madalate intressimäärade tõttu pankade intressitulud langevad, samal ajal teenustasudest saadavad tulud suurenevad ja siin on oluline roll kaardimaksete teenustasudel.

Sularahaautomaatide turg jaguneb Eestis viie ettevõtte (Swedbank AS, AS SEB Pank, Nordea Finance Estonia AS, AS LHV Pank, Danske Pank AS) vahel järgmiselt:

1. Swedbank – 460 automaati – 56,8% turust;
2. SEB – 240 automaati – 29,6% turust;
3. First Data – 101 automaati – 12,5% turust;
4. LHV – 10 automaati – 1,2% turust.

Tuleb märkida, et Eestis omavad jätkuvalt 87,5% turust pankade otseomanduses olevad sularahaautomaatide võrgud ja ainult 12,5% turust moodustab nn pankade ühine sularahaautomaatide võrk, mida opereerib globaalse operaatori First Data Corporation Eesti filiaal First Data Eesti OÜ. Ühine sularahaautomaatide võrk loodi 2006. aastal ja sinna kuuluvad Nordea Finance Estonia AS ja Danske Pank AS. 2011. aastal algatasid Swedbank AS ja AS SEB Pank projekti ühise sularahaautomaatide võrgu loomiseks, kuid kokkuleppele ei jõutud. Suurimaks takistuseks sai turu suurim tegija – Swedbank AS – kes ei soovinud loobuda oma suurest sularahaautomaatide turuosast ja seeläbi selgest konkurentsieelisest. Kui vaadata naaberriike, siis toimivad pankade ühised sularahaautomaatide võrgud hästi. Rootsis löid Danske, Handelsbanken, Nordea, SEB ja Swedbank ühissettevõtte Bankomat AB (Bankomat AB 2016), mis opereerib rohkem kui 500 sularahaautomaadiga. Soomes löid Nordea, OP Ryhmä ja Danske ühissettevõtte Automatia Pankkiautomaatit OY, mis opereerib rohkem kui 1500 sularahaautomaadiga (Automatia 2016).

Jaekaubanduse osakaal sularaha käitlemise teenuse turul on otseses seoses sularahaautomaatide turuga ja sularahaautomaatidest väljavõetava rahaga. Turu arenguid analüüsides tuleb vaadata sularahaautomaatidest väljavõetava sularaha koguse trendi. Vastupidiselt Eesti kommertspankade väidetele ei ole väljavõetava sularaha kogus aja jooksul vähenenud, pigem on näha väikest, aga stabiilset tõusu (vt joonis 17).



Joonis 17. Makseautomaatidest väljavõetava sularaha statistika.

Allikas: (Eesti Pank 2016); autori koostatud

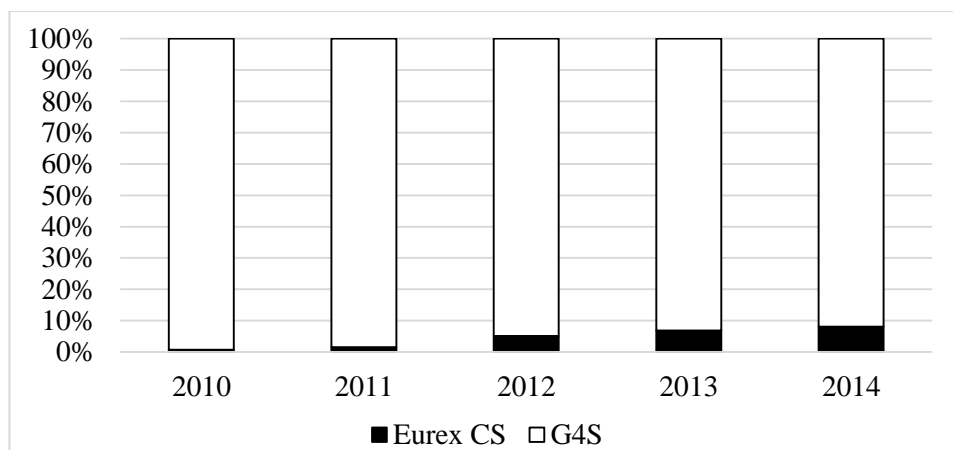
88,7% Eesti jaekaubanduse turust jaguneb kuue ettevõtte vahel ja väiksemad kauplused/kaubandusketid moodustavad ainult 11,3% turust (Statistikaamet 2014):

1. ETK Grupp – 21,1% turuosa;
2. Maxima Eesti – 18,2% turuosa;
3. Rimi Eesti Food – 16,5% turuosa;
4. Prisma Peremarket – 9,4% turuosa;
5. OG Elektra – 4,2% turuosa;
6. ABC Supermarkets – 2,7% turuosa;
7. Muud väiksemad ettevõtted – 11,3% turuosa.

Sularaha käitlemise ettevõtte seisukohalt on selline koondumine hea, kuna kõik suured kaubandusketid vajavad ja kasutavad sularaha käitlemise teenust. Väikesed kauplused, kelle sularahakäive on väike, kasutavad oma sularaha arveldusarvele kandmiseks suures osas sularaha sissemakse automaate. Tasub tähele panna, et kui jaekaubandussektoris peaks konsolideerumiste tulemusena tekkima ettevõtte, mille turuosa on oluliselt suurem kui praegusel suurimal ETK Grupil (21,1%), siis moodustavad sularaha käitlemise kulud juba taseme, kus ettevõtted hakkavad kaaluma enda sularaha töötamise üksuse loomist. Sellise otsuse tegi 2006. aastal Soome juhtiv jaekaubanduskontsern S Group, kes lõi nii enda panga S-Pankki Oy kui ka sularaha töötamise ettevõtte Rekla Oy. Sularaha käitlemise turule on sellel negatiivne mõju, kuna teenuse osutajalt ostetakse sisse ainult vajalik rahaveoteenus.

Sularaha käitlemise teenuse seisukohalt on oluline ainult see osa pangandusturust, kus arveldatakse sularahaga. Selliseid pangakontoreid on hetkeseisuga kommertspankade veebilehekülgedelt (AS Swedbank, AS SEB Pank, Nordea Finance Estonia AS, AS LHV Pank, Danske Pank AS) pärinevate andmete alusel Eestis 60 ja trend on selgelt vähenemise suunas. Pangad on viimasel ajal sulgenud ridamisi sularahaga arveldavaid pangakontoreid ja avanud sularahata pangakontoreid. Vaadates selle tegevuse mõju kogu sularaha käitlemise turule, on see mõju väike, kuna valdavalt on need kontorid asendatud sularahaautomaatidega.

Kokkuvõtvalt iseloomustab Eesti sularahakäitlemise teenuse turgu stabiilsus ja koondumine ühe ettevõtte kätte. 16. novembril vastu võetud Euroopa Parlamendi ja Nõukogu määrus nr 1214/2011 euro sularaha professionaalse piiriülese maanteeveo kohta euroala liikmesriikide vahel võimaldab potentsiaalse turuna vaadelda ka naaberriikide sularaha käitlemise turge. Kuni 2002. aastani tegutses turul kaks teenuse pakkujat – AS Sularahakeskus (praeguse AS G4S Eesti sularahadivisjoni eelkäija) ja Securitas Eesti AS. 2002. aastal otsustas Securitas Eesti AS sularaha käitlemise teenuse osutamise lõpetada, põhjendades seda turu väiksuse ja konkurendi väga tugeva positsiooniga turul. AS G4S Eesti omas ajavahemikus 2002 kuni OÜ Eurex CS turule tulekuni 2010. aastal antud valdkonnas 100%-list turuosa. Ka peale OÜ Eurex CS turule tulekut säilitas AS G4S Eesti ülekaalukalt ja stabiilselt suure turuosa.



Joonis 18. Eesti sularaha käitlemise turu jaotus perioodil 2010-2014.

Allikas: (AS G4S Eesti majandusaastate aruanded 2011-2014; OÜ Eurex CS majandusaastate aruanded 2011-2014); autori koostatud

2010. aastal alustas sularaha käitlemise teenuse pakkumist Eesti turul kodumaisel kapitalil põhinev OÜ Eurex CS (OÜ Eurex CS majandusaasta aruanne 2011). Turule sisenedes loodeti ära kasutada olukorda, kus Eesti oli üle minemas eurole ja ajutiselt suurenes vajadus sularaha käitlemise teenuse järele. Turule siseneti plaaniga pakkuda teenust täpselt sama mudeli järgi nagu AS G4S Eesti, kuid soodsamate teenuse hindadega. AS G4S Eesti reageeris konkurendi turule tulekule senisest oluliselt paindlikuma hinnastamispoliitikaga.

10.07.2012 alustas Konkurentsiamet järelevalvemenetlust OÜ Eurex CS taotluse alusel, mille kohaselt oli ettevõtjal kahtlus, et AS G4S Eesti, olles turgu valitsev ettevõtja raha-veoteenuste turul, kuritarvitab oma seisundit, rikkudes konkurentsiseaduse § 16 p 1 ja 4 nõudeid. Konkurentsiseaduse § 16 käsitleb turgu valitseva seisundi kuritarvitamist, mille alusel on keelatud ettevõtja poolt turgu valitseva seisundi otsene või kaudne kuritarvitamine kaubaturul, sealhulgas (KonkS § 16):

- 1) otsene või kaudne ebaõiglaste ostu- või müügihindade või muude ebaõiglaste äritingimuste kehtestamine;
- 2) kokkuleppe sõlmimise eelduseks tingimuse seadmine, et teine pool võtab endale kokkuleppe objektiga mitteseotud lisakohustusi.

OÜ Eurex CS hinnangul pakkus AS G4S Eesti põhjendamata allahindlusi, eesmärgiga konkurent turult välja tõrjuda ning välistada konkurents ka tulevikus. Menetluse käigus ei tuvastanud Konkurentsiamet AS G4S Eesti poolt Konkurentsiseaduse rikkumist, kuid läbipaistvama ja selgema hinnastamise huvides sõlmisid Konkurentsiamet ja AS G4S Eesti 19.12.2014 kokkuleppe alljärgnevas (Konkurentsiamet 2016):

1. AS G4S Eesti juurutab oma hinnastamispehimoetetes hinnastamismaatriksit.
2. Hinnastamismaatriks laieneb ühetaoliselt kõikidele uutele ja olemasolevatele klientidele.
3. AS G4S Eesti avalikustab nii hinnastamismaatriksi kui hinnastamisprotsessi kirjeldused oma veebilehel alates 01.01.2015.
4. Kõik lepingud viiakse üle hinnastamismaatriksile või lepingud lõpetatakse hiljemalt 31.12.2016.
5. AS G4S Eesti täidab eelnimetatud kohustusi ja rakendab hinnastamise pehimoetteid vähemalt kuni 31.12.2018.

Väärrib märkimist, et hinnastamismaatriksis fikseeritud teenuse hinnad olid oluliselt kõrgemad kui sel hetkel turul kehtivad keskmised teenuse hinnad, mis omakorda kujundas Konkurentsiameti seisukoha, et OÜ Eurex CS suudab selles keskkonnas kasumlikult kasvada ning tekib ka võimalus uute teenusepakkujate turule tulekuks. 30.11.2015 sõlmisid AS G4S Eesti ja OÜ Eurex CS ostu-müügi lepingu raha ja väärisesemete veoga tegeleva OÜ Eurex CS saajaprotsendilise osaluse omandamiseks AS G4S Eesti poolt (G4S kontsern). Arvestades tavapärast sarnaste läbirääkimisprotsesside praktikat, võib eeldada, et läbirääkimised ostu-müügi tehingu sõlmimiseks toimusid juba Konkurentsiametiga kokkuleppe sõlmimise hetkel. AS G4S Eesti, olles võtnud endale kohustuse rakendada Konkurentsiametiga kokkulepitud hinnastamismaatriksit, saavutas konkurendi omandamisega taas 100% turuosa ja alustas teenuse hindade vastavusse viimist hinnastamismaatriksiga.

Eesti sularaha käitlemise teenuse turul on olnud perioode, kus tegevusharus on toiminud konkurents. Vaatamata erinevate ettevõtete püüdlustele turule siseneda ja turul tegutseda, on nad olnud sunnitud seoses AS G4S Eesti tugeva turupositsiooniga varem või hiljem oma tegevuse lõpetama. 2014. aasta püüdis Konkurentsiamet oma otsustega muuta Eesti sularaha käitlemise teenuse turgu, kuid nagu näitab 30.11.2015 aastal AS G4S Eesti ja OÜ Eurex CS vahel sõlmitud ostu-müügi leping (G4S Eesti 2016), ei tekitanud ka Konkurentsiameti sekkumine turule normaalset konkurentsituatsiooni.

2.3 Eesti sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsikeskkonna analüüs

Turg toimib ainult siis, kui on olemas ostjad ja müüjad, kellel on raha ning mingis osas rahuldamata vajadused. Analüüsisides sularaha käitlemise teenuse turgu, keskendub autor turu dünaamikale, atraktiivsusele ja tulukuse määramisele nii praeguste kui ka tulevaste turul osalejate jaoks. Turgu vaadeldakse kõikide turuosaliste jaoks ühtsena. Autor analüüsib turu konkurentsikeskkonda kasutades selleks Michael Porteri viie konkurentsijõu meetodit, turu atraktiivsust ja uue ettevõtte positsiooni turul, kasutades selleks McKinsey mudelit ning turul tegutsevaid konkurente ja konkurentsituatsiooni, kasutades selleks Philip Kotleri konkurentsieelise maatriksit.

Analüüsisides Eesti sularaha käitlemise turu konkurentsikeskkonda Michael Porteri viie konkurentsijõu meetodil (vt alapunkt 1.3), tuleb märkida, et reaalne konkurents turul puudub, kuna turg on koondunud ühe teenuse osutaja kätte. Turgu võib liigitada täiuslikuks monopoliks (vt alapunkt 1.2), kus üks ettevõtte moodustab terve tootmisharu, on ainuke toodangu pakkuja ning ettevõtetel puuduvad konkurendid. Sellise olukorra teket on soodustanud teatud riiklikud regulatsioonid ja kommertsbankade teadlikud valikud Eesti sularaharingluse korraldamisel.

Eesti sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsikeskkonda analüüsisides vaatleb autor kõigepealt tarbijate võimekust survestada ja mõjutada konkurentsiolekorda tegevusharus. Kuna turul valitseb täiuslik monopol, on tarbijate võimekus teenusepakkujat valida ja seeläbi teenuse hinda ja tingimusi mõjutada, olematu. Sularaha käitlemise teenuse suurimad tarbijad jagunevad kaheks – finantssektor ja jaekaubanduse sektor. Mõlema sektori soov ja motivatsioon turgu mõjutada on erinev. Kui finantssektor survestab läbi teenuste hinnastamise tarbijaid sularahast loobuma, siis jaekaubanduse sektor vastupidi eelistab kasutada maksevahendina sularaha, kuna see on neile oluliselt kuluefektiivsem kui finantssektori poolt vahendatav kaardimakse. Maxima Eesti OÜ finantsjuht Sergejs Millersi sõnul on Eesti jaekaubanduse sektor fakti ees, kus pangautomaatide arv aasta-aastalt väheneb ja inimeste võimalus sularaha kasutada samuti väheneb. "Eesti pangandusjuhid on viidanud, et kauplejatele on kaardimaksete kasutamine sularahas arveldamisest odavam, kuid suurte müügimahtude puhul, nagu seda näeme meie ehk enam kui 70 kauplusega jaekett, on sularaha käitlemisteenus täna tuntuvalt odavam kaardimaksete teenustasust," ütles ta. Sama kinnitab ka Eesti Tarbijateühistute Keskühistu turundusdirektor Andres Lember: „Sularahaga opereerimine on suurtele jaekaupmeestele jätkuvalt selgelt odavam - Eesti suurima kaubandusgrupi ETK puhul on see vahe umbes viiekordne." (Eesti Kaupmeeste Liit 2016).

Kuigi finantssektori ja jaekaubanduse sektori motivatsioon Eesti sularaha käitlemise teenuse turgu muuta on erinev, saavad nad seda mõjutada ainult läbi sularahaga maksva kliendi tarbimisharjumuste mõjutamise. Sularaha käitlemise teenuse pakkuja mõjutamiseks tarbijal mõjuvõimu ei ole ja leppida tuleb teenusepakkuja poolt pakutava hinna ja tingimustega. Kokkuvõtvalt võib tarbijate võimekust turu konkurentsikeskkonda mõjutada pidada madalaks.

Tarnijate võimekuse hindamiseks tuleb sularaha käitlemise teenuse turu tarnijad kõigepealt määratleda. Turu eripärast lähtuvalt ei ole tarnijate määratlemine klassikalises mõistes võimalik. Kuna sularaha käitlemise teenuse peamiseks „tooraineks“ on sularaha, siis võib selles kontekstis tarnijateks pidada organisatsioone ja ettevõtteid, kes otseselt tagavad sularaha kättesaadavuse ühiskonnas:

1. Keskpang – korraldab sularaharinglust läbi optimaalse käibel oleva sularaha hulga tagamise. Eesti Panga roll sularaharingluse korraldamisel piirdubki ainult piisava varu tagamisega. Eesti Pank ei saa otseselt nõuda kommertsbankadelt sularaha kättesaadavuse tagamist, kui panga arvates ei ole see teenus nende klientide seas piisavalt nõutud.
2. Kommertsbank – ülesanne on katta oma klientide sularahanõudlus, samal ajal on kommertsbank ka sularaha käitlemise teenuse tarbija ehk ostja.

Siin on oluline tähele panna vastuolu. Keskpang peaks korraldama sularaharinglust ja sularaha kättesaadavust ühiskonnas (vt alapunkt 1.1). Samal ajal puudub keskpangal võimalus nõuda turuosalistelt, kommertsbankadelt, sularaha kättesaadavuse tagamist. Kommertsbankad on eelkõige äriettevõtted, kes hoolivad enda tulust ja nende jaoks on tulusam propageerida maksevahendina kaardimakseid. Kommertsbankad on vähendatud sularahaautomaatide arvu viimase seitsme aasta jooksul 20% (vt joonis 16). Kui inimestel puudub juurdepääs sularahale läbi sularahaautomaatide võrgu, siis ei ole võimalik sularaha kasutada.

Keskpanga ülesanne on küll tagada sularaha kättesaadavus ja sularaharingluse toimimine (vt alapunkt 1.1), kuid keskpanga võimekus turu konkurentsikeskkonda mõjutada on võimalik peamiselt ainult läbi regulatsioonide. Kommertsbank on sularaha käitlemise teenuse turul samaaegselt nii tarbija kui ka tarnija. Oma teenuste hinnastamise ja turunduskampaaniatega suudavad nad küll mõjutada lõpptarbija makse-eelistusi ja seeläbi sularaha käitlemise teenuse turu mahtu, aga tarnijana on nende võimekus olematu. Kokkuvõtvalt võib tarnijate võimekust turu konkurentsikeskkonda mõjutada pidada madalaks.

Arvestades Eesti sularaha käitlemise teenuse turu väiksust ei ole väga tõenäoline, et turule sooviks siseneda mõni suur rahvusvaheline turvakontsern. Loomis AB, kes tegutses Eesti sularaha käitlemise turul Securitase kaubamärgi all, lahkus turult 2002.

aastal, Brinks plc ja Prosegur plc ei ole aktiivsed ka Eesti lähiturgudel, Brinks omab lähimat aktiivset tegevust Poolas (The Brink's Company 2016) ja Prosegur Saksamaal (Prosegur plc 2016). Kõige tõenäolisem turule siseneja võiks olla Norra kapitalil põhinev turvaettevõtte Nokas AS (Nokas AS 2016), kes tegutseb Norras, Rootsis ja Taanis. Samas on nad seni uutele turgudele sisenenud ainult läbi mõne turuosalise ostmise. Arvestades AS G4S Eesti tugevat turu- ja finantspositsiooni Eestis, ei ole väga tõenäoline, et ollakse huvitatud oma äri müügist. Samas ei saa seda välistada, kuna G4S plc on viimastel aastatel müünud oma äriüksused nii Norras, Rootsis kui ka Soomes. Samas ei muudaks see töös läbiviidava analüüsi kohaselt turuolukorda, kuna üks monopoolne teenuse osutaja asenduks teisega. Leedu taustaga Maxima gruppi kuuluv sularaha käitlemise ettevõtte Eurocash1 UAB (Eurocash1 UAB 2016) tegutseb nii Leedu kui ka Läti turul, aga suuremas osas osutab teenust oma grupi ettevõtetele ja üldisel raha-veoturul määravat rolli ei oma. Seetõttu on vähetõenäoline, et Eesti turule sisenetakse 72 Maxima kaupluse teenindamiseks, kuna see ei ole majanduslikult otstarbekas.

Turule võib tekkida kohalikul kapitalil põhinev ettevõtte, nagu OÜ Eurex CS seda üritas. Uue ettevõtte turule tulekut soodustab turu monopoolsus ja tarbijate selge ootus konkurentsikeskkonna muutumiseks. Suurim takistus turule sisenemiseks on vajaliku oskusteabe omamine ja selle leidmine Eesti turult. Kui sularahaveo korraldamine on üpris lihtne logistiline ülesanne, siis sularaha töötlemise ja sularahavoogude juhtimise teenus on spetsiifiline ja turu monopoolne seisund on soodustanud selle oskusteabe koon- dumist väga väikese arvu spetsialistide kätte (vt alapunkt 1.1).

Jaekaubanduse jaoks on sularaha soodsaim makseviis ja seetõttu on tarbijate ootus uue turule tulija osas selgelt olemas. Jaanuaris 2016 käsitles Andres Reimer sularaha käitle- mise teenuse hinnatõusu temaatikat ning intervjueris erinevate kaubakettide juhte (Reimer 2016). Esitatud info kohaselt kasutas AS G4S Eesti oma monopoolset seisundit sularaha käitlemise teenuse turul ning tõstis märgatavalt teenuse hinda. Jaekaubanduse ettevõtted reageerisid sellele ja lõpetasid teiste turvateenuste ostmise AS-lt G4S Eesti. Sularahaveo hinda tõstis AS G4S Eesti vahetult enne OÜ Eurex CS omandamist, põh- jendades sammu Konkurentsiametis kinnitatud hinnakirjaga ning kohustusega just selle hinnakirja alusel teenust osutada. Eesti suurima kaupluste võrguga Coop Eesti Kesk- ühistu nimetas ebanormaalseks olukorda, kui turul tegutseb vaid üks sularahaveo

teenuse pakkuja, ning ei välistanud AS G4S Eesti teenustest loobumist tulevikus. „Rahaveoteenus ei jää selliseks nagu praegu, sest meie võitleme kindlalt teenuste kallimaks ajamise vastu,“ lausus Coop Eesti Keskühistu juhatuse liige Jaanus Vihand. Vihand leiab, et AS G4S Eesti peaks olema valmis rahaveoteenuse klientidega hinnakirja üle läbi rääkima ning mitte põhjendama oma ootusi Konkurentsiameti kinnitatud hinnakirjaga.

Veebruaris 2016. aastal jätkas Andres Reimer eeltoodud temaatikaga käsitlemist. Järgnevalt on lisatud A. Reimeri poolt kokku kogutud tagasiside jaekaubanduskettide juhtidelt: „Selline olukord, kui turul on vaid üks teenuse pakkuja, ei ole kindlasti normaalne,“ ütles Coop Eesti Keskühistu juht Jaanus Vihand. „Tervitame igati uute konkurentide tulekut sellele turule.“ „Me ei sekku rahaveofirmade teenuseosutamisesse, kuid samas on igati tervitatav konkurents, kus klientidel on võimalik valida rahaveoteenuse osutajat“, ütles Swedbank AS kommunikatsioonijuht Mart Siilivask. Selver AS kaubanduskett tervitas samuti olukorda, kus konkurents rahaveoteenust pakkuvate ettevõtete vahel suureneb. „Kindlasti oleme valmis tulevikus ka uute teenuseosutajate pakkumised üle vaatama,“ sõnas Selver AS kommunikatsioonijuht Erkki Erilaid. Valmisolekut rahavedajat vahetada avaldati ka leedulastele kuuluvas kaubanduskettis Maxima Eesti OÜ. Samas lisas selle rahvusvahelise kaubandusfirma esindaja, et ei kavatsenud Eestisse tuua endale kuuluvat sularahaveo ettevõtet, mis teenindab Maxima grupi kauplusi Leedus. Kindlasti avaldab pikas perspektiivis sularaha käitlemise teenuse turule mõju kaardimaksete järjest mugavamaks, turvalisemaks ja kiiremaks muutumine (Reimer 2016).

Eesti sularaha käitlemise teenuse turu väiksust arvestades pole AS G4S Eesti monopolne seisund midagi erakordset, ent siiski takistab see valdkonna arengut. Kindlasti on peamised tegurid, mis võiks panna teenuse tarbijad otsustama uue turule tulija kasuks emotsionaalset laadi (vt alapunkt 1.2). Kui turul tegutseb monopol (vt alapunkt 1.1), siis puudub tarbijal võimalus teenuse osutajat valida ja ka analüüsida, kas teenuse eest makstakse õiglast hinda. Seetõttu võib potentsiaalsete turule sisenejate ohtu pidada tõenäoliseks.

Asenduskauba ja –teenusena (vt ka alapunkt 1.1 ja 1.2) saab sularaha käitlemise teenuse kontekstis vaadelda alternatiivseid maksevahendeid, eelkõige kaardimakset. Kaardi-

makseteenuseid pakkuvad suurkorporatsioonid Visa ja Mastercard teevad väga jõulist kampaaniat sularaha vastu. Nende kampaaniat toetavad ka kommerts pangad, levitades ühiskonnas sõnumit, et sularaha kaob käibelt suure tõenäosusega juba lähiajal. Swedbank Eesti AS peadirektor Priit Perens rääkis 2013. aastal ajakirjale KPMG Foorum (Perens 2013), et 80%-lise tõenäosusega kaob 2030. aastaks sularaha praktiliselt ära. „Eks me kõik pinguta selle nimel ja usun, et maksuamet ka pingutab. Mida vähem on sularaha, seda läbipaistvam on majandus ja efektiivsem makseringlus,“ rääkis Perens. Siin on oluline vaadata ennustaja tausta ja positsiooni. Olles kommerts panga juht, väljendatakse pigem oma soovi, mitte turu trendi. Sellised hinnangud saavad olla objektiivsed üksnes erapooletu analüütiku poolt esitatuna. Ei ole väga tõenäoline asendustegevusena ka see, et ettevõtted hakkavad transportima ise sularaha pangakon- toritesse ja sularaha sissemakse automaatidesse, kuna selle tegevuse on kommerts- pangad oma hinnakirjaga majanduslikult otstarbetuks muutnud.

Kuigi kaardimaksete osakaal kogumaksetes on pidevalt tõusnud (vt joonis 15), ei asenda alternatiivsed makseviisid sularaha kui maksevahendit, kuid mõjutavad selle populaarsust. Samal ajal ei ole sularaha osakaal maksevahendina vähenenud, vaatamata erinevate alternatiivsete makseteenuste lisandumisele. Kokkuvõtvalt võib asendus- kaupade ja –teenuste tehnoloogilised arengud suurendada konkurentsi ja survestada sularaha käitlemise teenuse pakkujaid pöörama rohkem tähelepanu tootearendusele.

Lähtuvalt nende jõudude koosmõjust võib Eesti sularaha käitlemise teenuse turu konkurentsiolukorda pidada uue ettevõtte turule sisenemiseks soodsaks. Tarbijate võimekus on monopoolsest turuolukorrast tingituna madal, kuid see annab head eeldused uuele ettevõttele turule sisenemiseks, kuna tarbijate ootused selleks on selgelt olemas ja tarbijate soov olukorda muuta on tugev (vt alapunkt 1.3). Tarnijate võimekus turu konkurentsiolukorda mõjutada on madal ja see on pigem põhjustatud teenuse eripärast, mitte teenust osutavate ettevõtete tugevusest ja arvust (vt alapunkt 1.3). Suurim jõud mis ilmselt lähiajal võib konkurentsiolukorda turul muuta on asendus- teenuste, eelkõige alternatiivsete makseviiside kiire tehnoloogiline areng.

Analüüsides Eesti sularaha käitlemise teenuse turule investeerimise atraktiivsust lähtub töö autor McKinsey mudelist ja võtab arvesse kahte asjaolu. Esiteks analüüsitakse turu- eelistusi ja teiseks määratakse kriteeriumid, mille alusel ettevõtte positsiooni turul

hinnatakse. Turuatraktiivsuse hindamisel arvestatakse nelja tegurite rühma, milleks on turu-, konkurents-, keskkonna- ja majanduslikud ning tehnoloogilised tegurid (vt alapunkt 1.3).

Eesti sularaha käitlemise teenuse turul ei ole viimastel aastatel suuri mahtude kasvusid toimunud ning turg on püsinud stabiilsena. Samas peab meeles pidama, et 16. novembril 2011. aastal vastu võetud Euroopa Parlamendi ja Nõukogu määrus (EL) nr 1214/2011, euro sularaha professionaalse piiriülese maanteeveo kohta euroala liikmesriikide vahel annab uutele turule tulijatele võimaluse potentsiaalse turuna käsitleda ka Soome ja Läti turgu. Toetudes turuosaliste poolt avaldatud infole, on Soome sularaha käitlemise turumaht hinnanguliselt 70 miljonit eurot ja Läti turumaht 9 miljonit eurot, mis on koos Eesti turuga kokku arvestatav turumaht (ESTA 2016).

Sularaha on jätkuvalt populaarne maksevahend. Nii Eesti, Läti kui ka Soome turud on hästi arenenud, sularaha käitlemise ettevõtteid omavad olulist rolli sularaharingluse tagamisel ja suuri arenguid lähiajal ette näha ei ole. Eesti sularaha käitlemise turg on üpris etteennustatav. Vastavalt Konkurentsiametiga 19.12.2014 sõlmitud kokkuleppele (Konkurentsiamet 2016), on ainuke turul tegutsev ettevõtte AS G4S Eesti kohustatud järgima oma hinnakirja 2018. aasta lõpuni. Seetõttu ei saa AS G4S Eesti reageerida uue turule tulija pakkumistele omapoolse soodsama hinnaga, mis annab uuele turule tulijale soodsa stardipositsiooni.

Konkurent ei saa seoses monopoolse seisundiga paindlikku hinnapoliitikat rakendada. Kuna AS G4S Eesti oma 2014. majandusaasta aruandes erinevate teenuseliikide kasumlikkust eraldi välja ei too, siis saab teenuse kasumlikkuse hindamisel lähtuda AS Sularahakeskus 2008. majandusaasta aruandest, mille kohaselt oli sularaha käitlemise teenuse puhaskasum 29,2%. Arvestades AS G4S Eesti monopoolset turuseisundit ei ole alust arvata, et rentaalvus viimastel aastatel oleks vähenenud.

Sularaha käitlemise turule sisenemiseks on vajalik tegevusloa omamine, mille annab välja Politsei- ja Piirivalveamet (TurvaS § 43). Sularaha professionaalne piiriülene vedu Soomest ja Lätist saab toimuda ainult konkreetse piiriülese sularahaveo litsentsi alusel. Selline litsents täiendab piiriülese sularahaveo siseriikliku litsentsi, mis on nõutav enamikus liikmesriikides. On oluline märkida, et seni on selline litsents väljastatud

Euroopas ainult 12 juhul: Saksamaal 5, Hispaanias 2, Prantsusmaal 2, Austrias 1, Slovakkias 1 ja Hollandis 1 (ESTA 2016). Valdkond on küll reguleeritud, kuid praktika puudumine võib tekitada mõningaid probleeme Soome ja Läti turule sisenemisel.

Omades ülevaadet sularaha käitlemise teenuse osutamiseks vajalikest seadmetest ja tehnoloogiatest, on töö autor seisukohal, et teenust on võimalik osutada kallite ja keerukate rahaveoautodeta ning suurte investeringuteta rahatöötlusse, seega ei ole turule sisenemine liiga investeringute mahukas. Kuna teenuse osutamiseks ei ole vajadust liiga palju investeerida spetsiifilisse tehnoloogiasse ja kinnisvarasse ning peamine kuluarikkel on tööjõukulu, siis on ka väljumisbarjäärid madalad. Kindlasti soodustab turule tulekut see, et konkurent on teinud suured investeringud seadmetesse ja kinnisvarasse aastaid tagasi. Uusi tehnoloogiaid on raske kasutusele võtta enne eelnevate investeringute kulumisse kandmist. Vaadates antud valdkonna tehnoloogilisi arenguid viimastel aastatel, annab see võimaluse koheselt kasutusele võtta uued ja kuluefektiivsemad tehnoloogiad. Arvestades, et konkurent suudab monopoolsest seisust ära kasutades saavutada ligi 30% puhasrentaabluse taseme (AS Sularahakeskus majandusaasta aruanne 2008) ja on sunnitud kinni pidama oma avalikust hinnastamismudelidest, siis võib turu kasumipiir olla atraktiivne uuele turule sisenejale.

Peamiseks konkurentsieeliseks on turu koondumine ühe teenuse osutaja kätte ja sellest tulenevalt turuosaliste ootus reaalse konkurentsi tekkeks. Samuti lihtsustab konkurentsiolekorda see, et ainuke turul tegutsev ettevõtte AS G4S Eesti ei saa reageerida turumuudatustele agressiivse hinnapoliitikaga ja peab oma tegevuses lähtuma Konkurentsiametiga sõlmitud kokkuleppest.

Sularaha käitlemise teenuse turg on äärmiselt stabiilne ja üldine majanduslik ebastabiilsus mõjub turule pigem hästi, kuna siis eelistavad inimesed maksevahendina just sularaha. Rahaveo teostamine eeldab tegevusloa olemasolu (TurvaS § 43), kuid selle taotlemine ei ole keerukas ja pigem on tegemist formaalsusega. Muus osas on turg vähe reguleeritud ja pigem soovib riik regulatsioone veelgi vähendada. Siseministerium tahab leevendada Turvaseadusega ette nähtud reegleid sularaha vedamisele, sest viimastel kuriteod selles valdkonnas toimusid Eestis rohkem kui viis aastat tagasi. Siseministerium kirjutab eelnõu seletuskirjas, et viimastel aastatel on raha ja väärtpaberite veoga

seotud kuritegevus olnud üks väikseima tasemega kuritegevuse liike. Kehtiv turvasaadus on praeguseks ajale jalgu jäänud ning Siseminister tahab seetõttu reegleid leevendada (ERR 2016).

Hinnates omandatud teadmiste ja kogemuste põhjal Eesti ja lähiriikide sularaha käitlemise teenuse turu atraktiivsust, jääb töö autor mõõdukalt positiivseks - turg on stabiilne ja pigem natuke kahanev, samas on konkurentsituatsioon turule sisenemiseks positiivne. Tänu tehnoloogia kiirele arengule on turule sisenemine lihtne ja ei nõua väga suuri investeeringuid, samuti on väljumisbarjäär madal. Peamiseks takistuseks turule sisenemisel on kohaliku oskusteabe koondumine ühe ettevõtte kätte. McKinsey mudeli põhjal järeldab töö autor, et turg on investeerimiseks ja turule sisenemiseks atraktiivne.

Järgnevalt analüüsib töö autor turul tegutsevaid konkurente ja konkurentsituatsiooni, kasutades selleks Philip Kotleri konkurentsieelise maatriksit (vt alapeatükk 1.3). Kuni 2002. aastani tegutses turul kaks teenuse pakkujat – AS Sularahakeskus ja Securitas Eesti AS. 2002. aastal otsustas Securitas Eesti AS sularaha käitlemise teenuse osutamise lõpetada. 2010. aastal sisenes sularaha käitlemise turule OÜ Eurex CS suutes viie aastaga saavutada 8%-lise turuosaga (vt joonis 18). 2015. aasta lõpus omandas AS G4S Eesti raha ja väärisesemete veoga tegeleva OÜ Eurex CS 100%-lise osaluse.

Hinnates ainsa konkurendi AS G4S Eesti käitumist turul, tuleb käesoleva töö autori hinnangul pöörata tähelepanu sellele, et AS G4S Eesti kuulub rahvusvahelisse kontserni G4S plc, mille kogukäive 2014. aastal oli 6,8 miljardit inglise naela (G4S plc 2016). AS G4S Eesti sularaha käitlemise teenus moodustab ainult 0,1% (AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2014) kontserni G4S plc kogukäibest. Kuna Eesti sularaha käitlemise turg ei kasva ja AS G4S Eesti turuosaga on 100%, võib eeldada, et nii väike turg on rahvusvahelisele kontsernile atraktiivne ainult seni, kuni seal teenitakse oluliselt suuremat kasumimarginaali kui kontsernis keskmiselt. G4S plc on tegutsev 61 turul, millest 57-l on ta sularaha käitlemise teenuse osutajana kas esimesel või teisel positsioonil (G4S plc 2016). Vaadates G4S plc käitumist lähiturgudel, siis tugevalt oma positsioonidest kinni ei hoita, kuna tegemist ei ole kasvavate ja arenevate turgudega. Viimase viie aasta jooksul on müüdnud oma ettevõtte nii Norras kui ka Rootsis. 2016. aasta märtsis otsustati müüa Soome üksus (G4S plc 2016). AS G4S Eesti on oma monopolset seisundit kasutades loonud turule suhteliselt kõrge hinnataseme. AS G4S Eesti on kohustatud

järgima oma avalikku hinnakirja, mis autori hinnangul on samuti kõrge hinnatasemega, kuni 2018. aasta lõpuni. Turul tekkiva konkurentsi tingimustes kasumimarginaalid langevad, samal ajal ei saa AS G4S Eesti Konkurentsiametiga sõlmitud kokkuleppe kohaselt reageerida konkurendi hinnasurvele. Kuna AS G4S Eesti omab Eesti sularaha käitlemise turul 100%-list turuosa, võib eeldada, et konkurentsi tekkimisel saab nende ainsaks strateegiaks olla kasumlikuma turuosa kaitsmine. Kuna paindliku hinnastamisega uue turule tulija tegevusele reageerida ei saa, siis ilmselt suurendatakse oluliselt turunduseelarvet ja püütakse parandada oma suhteliselt negatiivset mainekuvandit sularaha käitlemise turul.

AS G4S Eesti näol on tegemist tugeva konkurendiga – ettevõtte finantsvõimekus on väga hea, teadmised ja oskusteave tänu pikaajalisele turul tegutsemisele ning rahvusvahelisse kontserni kuulumisele on tipptasemel. Oma hinnatasemelt on AS G4S Eesti ennast positioneerinud pigem turu kalleima ja kvaliteetseima pakkujana. Nõrkustena saab eelkõige välja tuua ettevõtte negatiivse kuvandi sularaha käitlemise teenuse turul, mis on peamiselt tingitud ettevõtte tugevusest ehk monopoolsest seisust turul. Arvestades viimastel aastatel toimunud tehnoloogilisi arenguid sularaha käitlemise seadmete osas, võib antud kontekstis AS G4S Eesti nõrkuseks pidada suhteliselt aegunud tehnoloogiat.

Uue monopoolsele turule sisenejana on ainuke võimalus rünnata turul tegutsevat ainsat ja tugevat konkurenti. Kuna turul on ainult üks konkurent ja turg on äärmiselt stabiilne, siis on infosüsteemi kujundamine suhteliselt lihtne ülesanne, mis eeldab turuolukorra ja teenuse sisu tundmist. Viies läbi turuanalüüsi Kotleri põhimõtetest lähtuvalt (vt alapunkt 1.3), võib samuti öelda, et turule sisenemine on soodne.

Konkurentsianalüüsi käigus viis töö autor läbi poolstruktureeritud intervjuud sularaha käitlemise teenuse tarbijatega, mõistmaks tarbijate tundeid, ideesid, uskumusi, seisukohti ja hoiakuid turu hetkeolukorrast ja ootustest. Intervjueeritavate valim sisaldas tarbijaid kõigest kolmest peamisest sihtrühmast – ettevõtteid, kelle sularahakäibed on väikesed, ettevõtteid, kelle sularahakäibed on suured ning ettevõtteid, kes teevad sularaha kättesaadavaks teistele ettevõtjatele ja on sularaha käitlemise turul tarnija rollis.

Intervjuude käigus uuris töö autor esmalt tarbijate hinnangut sularaha käitlemise teenuse turu tarnijate käitumise ja võimekuse kohta. Selgelt eristusid intervjuueeritavate seisukohtad lähtuvalt nende rollist sularaharingluses ja nende sularahakäivetest. Väikese sularahakäibega ettevõtete juhid ei omanud seisukohta antud küsimuses, kuna sularaha on nende ettevõtete jaoks lihtsalt üks makseviis ja tarnijate käitumine nende äritegevust ei mõjuta. Samas märkisid mõlemad ettevõtted, nii AS Tele2 Eesti kui AS Starman, et nende ettevõttesest sularaha käitlemist on mõjutanud kommertspankade surve sularaha osakaalu vähendamiseks (vt Intervjuu 1; Intervjuu 2). Kui varem kasutasid ettevõtted väiksemates esindustes võimalust ise sularaha pangakontorisse viia, siis sularahaga opereerivate pangakontorite sulgemine ja sularahatehingute teenustasude tõus on neid sundinud kasutama väiksemate summade veol ebaratsionaalselt kulukat sularahaveo teenust.

Suure sularahakäibega ettevõtted (vt Intervjuu 3; Intervjuu 4) juhtisid tähelepanu sellele, et nii Eesti Pank kui ka kommertspangad on oma tegevuse ja vahel ka tegevusetusega tekitanud turul olukorra, kus teenust osutab ainult üks ettevõtte ja on seeläbi soodustanud monopoli teket. Põhjendusena toodi välja eelkõige kommertspankade soovimatus uue turule tulijaga koostöö tegemisel. Rimi Eesti Food AS kui ka Selver AS kasutasid aastatel 2010-2015 nii AS G4S Eesti kui ka OÜ Eurex CS teenuseid. OÜ Eurex CS tuli turule sarnase teenuse mudeliga nagu AS G4S Eesti, aga nad ei arvestanud asjaoluga, et Eesti turul tegutsevad kaks suurimat kommertspanka, AS Swedbank ja AS SEB Pank, ei võimalda neile tehniliselt samasugust juurdepääsu panga infotehnoloogilistele süsteemidele nagu nad võimaldasid seda AS-le G4S Eesti. Seetõttu ei olnud OÜ-1 Eurex CS võimalik pakkuda sama operatiivset ja kuluefektiivset sularaha käitlemise teenust. Ehk siis tarnijate otsused panid OÜ Eurex CS turul ebavõrdsesse olukorda. Siinkohal peab töö autor oluliseks märkida, et konkurendiga sarnase teenuse mudeliga turule tulek oli OÜ Eurex CS enda valik ja ilmselt ei analüüsitud turule tulles kõiki võimalikke takistusi.

AS Tavid, kui makseteenuseid pakkuv ettevõtte, tõi ainsana intervjuueeritavatest välja Eesti Panga rolli sularaha käitlemise teenuse reguleerimisel (vt Intervjuu 5). Nimelt reguleerib Eestis sularaha keskpanga viimist Pangatähtede ja müntide Eesti Panka saatmise kord (RTL 2005: 1724), mis on vastu võetud monopolistlikus turuolukorras ja oma tingimustega ei soodusta uue sularaha käitlemise ettevõtte turule tulekut. Peamiseks

takistuseks on sularaha pakendamise nõuded, mille alusel ühe väärtusega pangatähe minimaalne pakkekogus Eesti Panka üleandmiseks on 1000 tükki. Selline tingimus ei mõjuta suure turuosaga sularaha käitlemise teenust pakkuvaid ettevõtteid, kuid saab oluliseks takistuseks uuele turule sisenejale, kuna vähem populaarsete pangatähtede komplekteerimine 1000 tüki kaupa on väikeste mahtude juures keeruline.

Tarbijate võimekust teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimisel pidasid kõik intervjueeritavad nõrgaks. Väikese sularahakäibega ettevõtetele sobisid üldjuhul standardsed lepingu üldtingimused ning peamise nõrkusena toodi välja mõjuvõimu ja valikute puudumine teenuse pakkujaga hindade ja teenindamise tingimuste osas läbirääkimisi pidada (vt Intervjuu 1; Intervjuu 2). Suure sularahakäibega ettevõtted märkisid, et üldjuhul oli neil võimalus läbi rääkida lepingutingimustes ja koostöös sularaha käitlejaga leida nende vajadustele vastav sobivaim teenuse vorm, kuid need erisused teenuse sisus tõid endaga kaasa kõrgema teenuse hinna, mille täpset kujunemist teenusepakkuja ei selgitanud ja mida neil turu monopoolsest seisundist tingituna ei olnud võimalik konkureerivate pakkumistega võrrelda (vt Intervjuu 3; Intervjuu 4). AS Tavid tõi välja detaili, millele töö autor ei olnud varasemalt tähelepanu pööranud, aga mis oluliselt mõjutab Tavid AS-i kui teenuse tarbija valikuid (vt Intervjuu 5). AS G4S Eesti sularaha käitlemise teenuse hinnastamise põhimõtted, mis läbipaistvama ja selgema hinnastamise huvides Konkurentsiameti ja AS G4S Eesti poolt 19.12.2014 kokku lepiti, ei kehti kliendile, kes tegeleb sularaharingluse ja makseteenuse osutamisega. ASi Tavid, kui makseteenuse osutaja, teenuse hindu AS G4S Eesti hinnastamise mudel ei reguleeri ja teenuse osutaja võib monopoolses seisus dikteerida teenuse hinna. Töö autori hinnangul on selline erisus hinnastamise mudelisse sisse kirjutatud eesmärgiga välistada makseteenuseid osutava ettevõtte mistahes konkureerimine sularaha käitlemise ettevõttega.

Alternatiivsete toodete ja teenustena (vt alapunkt 1.3) tõid kõik intervjueeritavad välja eelkõige kaardimaksud, kuid samas mainisid nad mitmekordseid teenustasude vahesid kaardi- ja sularahamaksete vahel (vt Intervjuu 1-5). Tarbijatele on kaardimakse oluliselt mugavam ja kiirem makseviis, kuid kulude seisukohalt vaadates eelistaksid kõik intervjueeritavad sularahamakseid. Suure sularahakäibega ettevõtted tõid välja asendus-teenustena ka kliendikesksemaid uusi teenuseid ja lahendusi, mis sobiksid paremini

kliendi sularahavoogude juhtimise ja finantsarvestuse põhimõtetega. Seda aga turul tegutsev sularaha käitleja pakkuda ei soovi, kuna teenust standardiseerides on võimalik saavutada suurem sisemine efektiivsus ja kasumlikus. Tarbijate hinnangul peaks suurem sisemine efektiivsus mõjutama positiivselt teenuse hinda, kuid seda intervjueeritavad tundnud ei ole.

Kõik intervjueeritavad pidasid vägagi tõenäoliseks uue sularaha käitlemise ettevõtte turule sisenemist, kuna monopoolne seisund ei soodusta hindade läbipaistvust ja teenuse arengut. Nende hinnangul on praegune hetk sobiv turule sisenemiseks, kuna teenuse tarbijad tunnetasid teenuse osutaja paindlikumaks muutumist olukorras, kus turul tegutses ka teine ettevõtte OÜ Eurex CS. Peale OÜ Eurex CS omandamist on aga AS G4S Eesti muutunud läbirääkimistel veelgi jäigemaks kui aastatel 2002-2010, kui nad omasid samuti 100%-list turuosa. Uue ettevõtte turule sisenemist mõjutavad intervjueeritavate hinnangul eelkõige turu tarnijate soov seni kehtinud regulatsioone ja teenuse olemust muuta ning nende muutustega kaasa tulla, ning tarbijate valmisolek uut turule tulijat partnerina kasutada. Valmisolekut uue turule tulijaga läbirääkimiste alustamiseks kinnitasid kõik intervjueeritavad.

Praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja tugevusi ja nõrkusi oskasid välja tuua ainult suure sularahakäibega ettevõtted Rimi Eesti Food AS, Sever AS ning Tavid AS (vt Intervjuu 3-5). Peamise tugevusena toodi välja AS G4S Eesti infotehnoloogiline seotus kommertspankadega, mis võimaldab neil ilma pangapoolse sekkumiseta kliendi arveldusarvet debiteerida ja krediteerida. Samuti peeti tugevuseks ettevõtte tugevat finantspositsiooni, mille kohta hinnang oli subjektiivne ja baseerus ettevõtte välisel kuvandil. Ükski intervjueeritavatest AS G4S Eesti majandusaasta aruannetega tutvunud ei olnud. Nõrkustena toodi välja ettevõtte suurt turuosa ja monopoolset seisundit, mis paljudel juhtudel on ka tugevus, kuid antud olukorras on tekitanud tarbijate selge soovi konkurentsiolukorra muutmiseks turul. Intervjueeritavad pidasid AS G4S Eesti nõrkuseks ka suurde rahvusvahelisse kontserni kuulumist. Eeldati, et suure rahvusvahelise kontserni peamine eesmärk Eesti turul tegutsemiseks on lühiajaline strateegia teenida võimalikult suurt kasumimarginaali ja mitte pöörata liialt tähelepanu kohaliku ettevõtluskliima parandamisele. Paralleele toodi kommertspankade käitumisega turul.

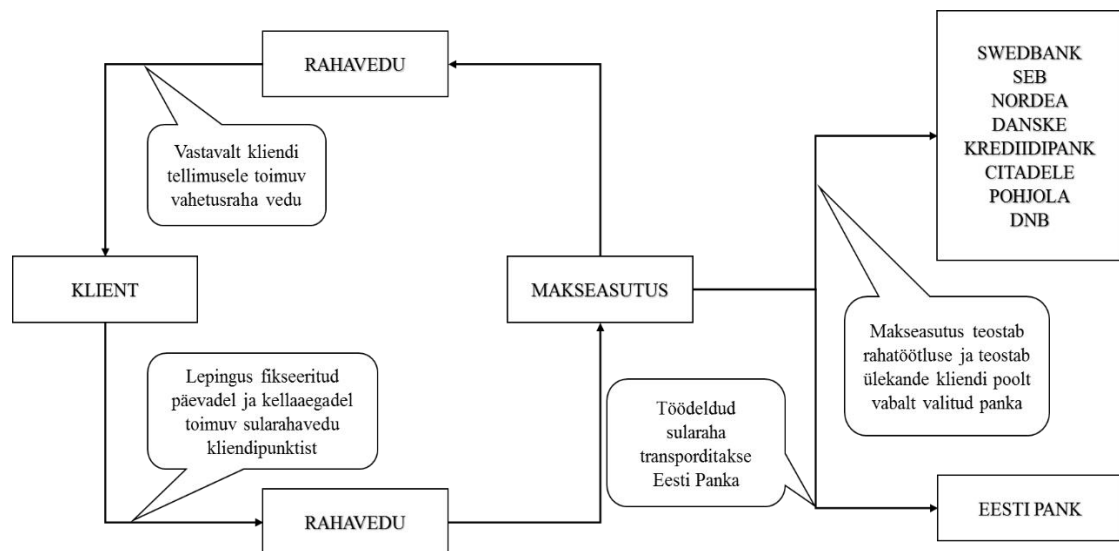
Praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul hinnati arrogantseks ja ükskõikseks. Lepingutingimuste ja hinna läbirääkimistel tarbijate soovidega ei arvestata ja tarbijaid survestatakse nõustuma standardsete lepingutingimustega olukorras, kus klientide ootused ja soovid on väga erinevad. Autori jaoks huvitava tähelepanekuna tuli intervjuude käigus välja, et kliendid tunnetavad teenuse pakkuja suhtumise muutumist just viimastel aastatel, kus AS G4S Eesti juhtkonnas on toimunud olulisi muutusi.

Uue turule tulija väärtuspakkumise eelistused erinesid intervjuueeritavate ettevõtete vahel sõltuvalt sularaha olulisusest nende igapäevases äritegevuses. Väikese sularahakäibega ettevõtted ootavad eelkõige paindliku hinnastamise poliitikat ja teenuse pakkuja vastutulelikust teenindusaegades (vt Intervjuu 1; Intervjuu 2). Suure sularahakäibega ettevõtted tõid välja eelkõige soovi näha teenuse arendamist ja uute lahendustega turule tulemist (vt Intervjuu 3; Intervjuu 4). Kuna Rimi Eesti Food AS ainuomanikuks on ICA AB, mis on üks Skandinaaviamaade juhtivaid jaekaubandusettevõtteid, omades üle 2250 kaupluse Rootsis, Norras ja Baltimaades, siis peamise Eesti sularaha käitlemise teenuse turu erinevusena tõid nad välja teenuse stagneerumise. Teenus on püsinud muutumatuna viimased 10 aastat. Samal ajal kui teistes riikides, kus konkurentsiolukord on parem ja tegutseb rohkem sularaha käitlejaid, tullakse pidevalt välja uute lahenduste ja pakkumistega. Uuele turule tulijale soovitati järgida Euroopas levivat trendi mille alusel sularaha käitlemise teenus ei ole tihedalt seotud kommertspankadega ja teenust osutatakse paljudes riikides läbi makseteenuseid pakkuva ettevõtte.

2.4. Strateegilised soovitused uue teenusepakkuja turule sisenemiseks

Tuginedes Eesti sularaha käitlemise turu konkurentsikeskkonna, atraktiivsuse ning konkurentsisisituatsiooni analüüsile ning läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudele teenuse tarbijatega toob töö autor järgnevalt välja peamised strateegilised soovitused uue teenusepakkuja turule sisenemiseks. Uus ettevõtte peab turule sisenema põhimõtteliselt erineva teenuse mudeliga, võrreldes turul monopoolset seisundit omava AS-ga G4S Eesti. Kui seni on Eestis sularaha käitlemise teenust osutatud turvateenusena (vt ala-

punkt 2.2), siis töö autori hinnangul võiks uueks mudeliks olla sularaha käitlemise teenuse osutamine makseteenusena (vt joonis 19).



Joonis 19. Sularaha käitlemise teenuse mudel
Allikas: Autori koostatud

Kuna Eestis on sularaha töötlemise ja sularahavoogude juhtimise teenus seadusega reguleerimata (vt alapunkt 2.2), siis annab makseasutusena sellise teenuse osutamine uuele turule tulijale hea argumendi teenuse usaldusväarsuse kohta. Makseasutusena tegutsemiseks peab ettevõttel olema vastav tegevusluba, mida annab välja ja mille üle peab järelevalvet Finantsinspeksioon (vt alapunkt 2.2). Makseasutusena teostatakse makseid sõltumatult ning see võimaldab teenust mugavalt ja kuluefektiivselt osutada vaatamata kommertsbankade soovimatusele võimaldada uuele turule sisenejale info-tehnoloogiline juurdepääs kliendi arveldusarve debiteerimiseks ja/või krediteerimiseks. Töö autori hinnangul oli just kommertsbankade soovimatus koostööks üheks peamiseks põhjuseks, miks Eurex CS OÜ turul püsijäämine ebaõnnestus.

Uus turule sisenev ettevõtte peab tähelepanu pöörama vajaliku oskusteabega spetsialistide leidmisele, värbamisele ja motiveerimisele. Vajalik oskusteave on Eesti turul koondunud ainsa teenuse pakkuja, AS G4S Eesti kätte. Suures rahvusvahelises kontsernis ei ole tavapärane praktika pakkuda spetsialistidele osalust ettevõttes. Töö autori hinnangul on just osaluse pakkumine uues ettevõttes oskusteavet omavatele spetsialistidele motivaatoriks, mis võiks ja peaks panema nad otsustama uue ettevõtte kasuks. Sularaha käitlemise turul klientide poolt tuntud ja tunnustatud spetsialistide kaasamine

uue ettevõtte turule tulekule on kindlasti oluline müügiargument, mis paneb teenuse tarbijad otsustama uue ettevõtte kasuks.

Uus turule sisenev ettevõtte peab oma kliendikesksuses ja paindlikkuses vastanduma konkurendile AS-le G4S Eesti. Märksõnadeks peavad olema kliendikesksed lahendused ja teenused ning paindlik hinnastamispoliitika. Kuna konkurent peab kuni 2018. aasta lõpuni järgima Konkurentsiametiga kokkulepitud hinnastamise mudelit, siis annab paindlikkus uuele ettevõttele olulise konkurentsieelise. Paindlikkus ei tähenda antud kontekstis madalamaid teenuse hindu, vaid pigem kliendi ootustest ja vajadustest tulenevaid erinevaid hinnastamise mudeleid.

Viimase strateegilise soovitusena toob töö autor välja sisulise koostöö ja head suhted sularaha käitlemise teenuse turu tarnijatega, kelleks on Eesti Pank ning kommerts-pangad. Kuigi tarnijate võime turgu mõjutada on madal, omavad nad siiski olulist rolli uue ettevõtte turule sisenemise ja püsijäämise edukusel. Sisenedes turule uue teenuse mudeliga on oluline, et Eesti Panga välja töötavad regulatsioonid ning kommerts-pankade turule antavad sõnumid toetaksid uue ettevõtte turule sisenemise strateegiat. Tarnijate tegevus või tegevusetus ei ole küll otseses sõltuvuses turule tuleku edukusega, kuid pikemas perspektiivis mõjutab kindlasti turule edukat püsijäämist.

KOKKUVÕTE

Tänapäeva ettevõtted puutuvad kokku järjest kiireneva ettevõtluskeskkonna arenguga, minnes kaasa klientide kasvavate soovide ja ootustega, suureneva konkurentsiga ja järjest keerulisemaks muutuva ärikeskkonnaga. Et nendele väljakutsetele reageerida, peavad ettevõtted keskenduma innovatsioonile ja pidevale arengule loomaks ning hoidmaks oma konkurentsieeliseid. Eesti ettevõtluskeskkond on tuntud oma lihtsuse ja innovaatsilisuse poolest. Ettevõtteid on võimalik luua lihtsalt ja kiirelt ning enamikesse tegevusharudesse sisenemise barjäärid on madalad. Kui varasemalt võis eduka äri takistuseks saada turu piiratus, siis peale Euroopa Liiduga ühinemist muutus enamuse tegevusharude potentsiaalne turg tänu liikmesriikidele märkimisväärselt suuremaks, kuna piiriüleste teenuste osutamise vabaduse põhimõte on üks Euroopa Liidu aluspõhimõtetest. Ühest vaatepunktist võimaldab see Eesti ettevõtetel rahvusvahelisel tasemel laieneda, kuid teistpidi on see potentsiaalne oht sisenejate poolt.

Töö teoreetilises osas leidis käsitlust sularaha käitlemise teenuse olemus, üldised trendid ja arengud ning konkurentsianalüüsi teoreetiline raamistik. Sularaha käitlemise teenuse turgu saab nimetada monopoolseks turuks, kus turul osalejaid on ainult üks. Liigitamise aluseks on eelkõige otsene ja kaudne konkurents ning võimalikud asendustooted. Käsitledes konkurentsieeliseid ja -võimekust jõudis töö autor järelduseni, et nii palju kui on erinevaid teooriaid konkurentsivõime kohta läbi eeliste loomise, on arvamusi konkurentsieeliseid mõjutavate jõudude kohta. Konkurentsieelis saab töötada ettevõtte kasuks ainult tingimusel, kui on otsene seos turu vajadustega. Lisaks jõudis töö autor järeldusele, et konkurentsieelised võivad osutada üsna subjektiivseteks ning ei sõltu otsestest pingutustest millegagi silma paista või eristuda. Eeliste omamine turul on hea eeldus, kuid ei tarvitse tõsta konkurentsivõimekust. Magistritöö autor valis töö teoreetilises osas turu analüüsiks kolm meetodit: Porteri viie peamise konkurentsijõu analüüsi, Kotleri konkurentide analüüsi ja McKinsey turu atraktiivsuse ja ettevõtte konkurentsi hindamise analüüsi.

Töö empiirilises osas vaatles töö autor Eesti sularaha käitlemise teenuse turgu. Kuni 2011. aastani oli võimalik turgu vaadelda üksnes riigisiselt, kuid peale piiriülese maanteeveo võimaldamist euroala liikmesriikide vahel, muutus sularaha käitlemise turu mõiste oluliselt laiemaks. Samuti näitavad töös kajastust leidnud erinevad uuringud ja statistika seda, et sularaha kui maksevahend on jätkuvalt eelistatuim ja sularaha käitlemise turg kasvab nii Euroopas kui ka Eestis. Eesti sularaha käitlemise turgu iseloomustab koondumine ühe ettevõtte kätte. Sularaha käitlemise turul on olnud aegade jooksul erinevaid teenusepakkujaid, kuid aastatel 2002-2010 ja alates 2015. aasta lõpust omab turul monopolset seisundi AS G4S Eesti.

Analüüsid sularaha käitlemise turgu Porteri viie konkurenti jõu teooria alusel, jõudis töö autor järeldusele, et tarnijate võimekus Eesti Panga ja Eesti turul tegutsevate komertspankadena on madal. Sularaha käitlemise teenuse tarbijad püüavad muuta monopolset turuseisundit eesmärgil saada endale paremaid ning võrreldavaid tingimusi. Vaadeldes eraldi ainult Eesti sularaha käitlemise teenuse turgu, on uue rahvusvahelise kontserni turule sisenemine turu väiksuse tõttu ebatõenäoline. Asendustoodetena kasutatavate kaardimaksete ja teiste virtuaalsete makseviiside populaarsus küll suureneb, kuid sularaha osakaal kogu maksetest on viimastel aastatel püsinud stabiilne. Tegevusharu konkurents puudub, kuna turul tegutseb ainult üks ettevõtte. Analüüsid Porteri viie konkurenti jõu koosmõju, jõudis töö autor järeldusele, et Eesti sularaha käitlemise turg ei ole liiga mõjutatav Porteri konkurentsijõududest ning on avatud ja atraktiivne uuele turule sisenejale.

Kuna töö autor analüüsis ainult sularaha käitlemise teenuse turgu, mitte turul tegutsevat ettevõtet, siis andis turu positsioneerimine McKinsey järgi eelkõige hinnangu Eesti sularaha käitlemise teenuse turu atraktiivsusele. Sularaha käitlemise teenuse turg on stabiilne, suuri langusi ja tõuse ei ole aset leidnud ka väga muutlikes majandusoludes. Turul puudub konkurents, mistõttu tegemist on monopolse turuga. Nii õiguslik kui majanduslik keskkond on turule sisenemiseks hea. Kasutades McKinsey mudelit, jõudis töö autor järeldusele, et turu atraktiivsus on pigem keskmine, kuna turg ei kasva. Samas potentsiaalse turule tulija positsioon on tugev, kui turule tullakse uusima tehnoloogia ja õige turundusstrateegiaga.

Kotleri analüüsimeetodi kasutamine tegi töö autori jaoks oluliselt lihtsamaks asjaolu, et sularaha käitlemise teenuse turul tegutseb ainult üks ettevõtte, kelle peamiseks eesmärgiks on oma turuosa kaitsmine ja kõrged kasumimarginaalid. Lähtuvalt ainsa turuosalise monopoolsest seisundist, on tema tugevused tihti ka tema nõrkused ja tema käitumine on suhteliselt läbinähtav ning etteennustatav. Omades sularaha käitlemise teenuse turul ainult ühte konkurenti, ei saa tekkida valikut, kas rünnata või vältida. Kokkuvõttes on konkurenti käitumismudel selge ja etteennustatav, mis annab uuele turule tulijale tugeva stardipositsiooni.

Kuna töö autor omab pikaajalist töötamise kogemust sularaha käitlemise valdkonnas, on tema poole pöördunud mitmed Eesti ja rahvusvahelised ettevõtted huviga siseneda Eesti sularaha käitlemise teenuse turule. Kuna erinevate ettevõtete turule sisenemise strateegiad on väga erinevad, ei ole töö autor keskendunud oma töös turule siseneva ettevõtte strateegiate ja konkurentsivõimekuse analüüsimisele. Baseerudes Porteri, Kotleri ja McKinsey teooriatele, jõudis töö autor järeldusele, et sõltumata uue ettevõtte turule sisenemise strateegiast, on turule siseneva ettevõtte stardipositsioon hea ja ajastus selleks soodne. Tuginedes käesolevale magistritööle on töö autor soovitanud tema poole pöördunud ettevõtetele antud turule siseneda ning teha seda võimalikult kiiresti.

Töös andis autor peamised strateegilised soovitused uue teenusepakkuja turule sisenemiseks, tuginedes turu konkurentsikeskkonna, atraktiivsuse ning konkurentsituatsiooni analüüsile ning läbiviidud poolstruktureeritud intervjuudele teenuse tarbijatega. Peamiste soovitustena tõi töö autor välja eristumise uue teenuse osutamise mudeliga, keskendumise õigete inimeste värbamisele ja motiveerimisele, kliendikesksuse ja paindlikkuse ning hea koostöö turu tarnijatega.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Alfirevic, N., Dulcic, Z., Gnjidic, V.** From five competitive forces to five collaborative forces: revised view on industry structure-firm interrelationship. International Strategic Management Conference, Procedia- Social and Behavioral Sciences 58, 2012, pp.1077-1084 [<http://sciencedirect.com>] 05.05.2016.
2. **Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Keller, K.L., Lemon, K., Mittal, V.** Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management. - Journal of Service research, 2001, Vol. 5, No. 1, pp. 13-25 [<http://www.jse.sagepub.com>]. 13.05.2016.
3. **Armstrong, G., Kotler, P., Saunders, J., Wong, V.** Principles of Marketing. Harlow: Financial Times, Prentice Hall, 2005, 954 p.
4. AS G4S Eesti. [<http://www.g4s.ee/>]. 12.04.2016.
5. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2011.
6. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2012.
7. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2013.
8. AS G4S Eesti majandusaasta aruanne 2014.
9. AS LHV Pank. [<http://www.lhv.ee/>]. 12.04.2016.
10. AS SEB Pank. [<http://www.seb.ee/>]. 12.04.2016.
11. AS Sularahakeskus majandusaasta aruanne 2008.
12. AS Swedbank [<http://www.swedbank.ee/>]. 12.04.2016.
13. Automatia Oy. [<http://otto.fi/automatia/>], 12.04.2016.
14. Banking automation bulletin. mai 2009. Issue 264, [<http://www.rbrlondon.com/bulletin>]. 13.05.2016.
15. Bankomat AB. [<http://www.bankomat.se/>]. 12.04.2016.
16. **Bergen, M., Peteraf, M.** Competitor Identification and Competitor Analysis: A Broad-Based Managerial Approach. Managerial and Decision Economics, 2002, Vol. 23, No. 4/5 pp. 157-169. [<http://www.about.jstor.org/terms>].
17. Brinks plc. [<http://www.brinks.com>]. 12.04.2016.

18. **Button, M.** Assessing the Regulation of Private Security across Europe. UK: University of Portsmouth, 2007, Vol. 4, No. 1, pp. 109-128. [<http://www.sagepublications.com>]. 02.05.2016.
19. CoESS. [<http://www.coess.org>]. 05.05.2016.
20. Danske Pank AS. [<http://danske.ee/>]. 12.04.2016.
21. EAST cases out ATM crime stats in 2014 full-year report. European ATM Security Team, 15. aprill 2015. [<http://www.atmmarketplace.com/news/east-cases-out-atm-crime-stats-for-2014/>]. 16.05.2016.
22. Eesti Pank. [<http://www.eestipank.ee>]. 12.04.2016.
23. Eesti Turvaettevõtete Liit. [<http://www.security.ee>]. 13.05.2016.
24. **Eichhorn, K. H., Ginter, C.** Euroopa Liidu ja Eesti konkurentsioigus. Tallinn, Brüssel: Kirjastus Juura, 2007, 400 lk.
25. **Erelt, T., Leemets, T., Mäearu, S., Raadik, M.** Eesti õigekeelsussõnaraamat ÕS 2013. Tallinn: Eesti Keele Sihtasutus, 2013, lk. 371.
26. Eurocash1 UAB. [<http://eurocash1.lt>]. 12.04.2016.
27. Euroopa Komisjon [http://ec.europa.eu/economy_finance/articles/euro/2010-07-14-cross-border-cash_en.htm]. 12.04.2016.
28. Euroopa Parlamendi ja Nõukogu direktiiv 2006/123/EÜ, 12. detsember 2006 [https://www.sm.ee/sites/default/files/content-editors/eesmargid_ja_tegevused/Tervis/Muud_infot/ep_ja_noukogu_direktiiv_123-2006.pdf]. 05.05.2016.
29. Euroopa Parlamendi ja nõukogu määrus (EL) nr 1214/2011, 16. novembril 2011, euro sularaha professionaalse piiriülese maanteeveo kohta euroala liikmesriikide vahel. [<http://www.estlex.ee/tasuta/?id=7&aktid=128223&fd=1&leht=9>]. 12.04.2016.
30. European Cash Repor. G4S plc, 2016, [<http://www.g4scashreport.com/>]. 23.05.2016.
31. **Garland, D.** The limits of sovereign state: Strategies of crime control in contemporary society. - British Journal of Criminology 35, 1996, Vol. 36. No. 4, pp. 445-71. [<http://bjc.oxfordjournals.org/content/36/4/445.short?rss=1&ssource=mfc>]. 23.05.2016.

32. G4S plc [http://www.g4s.com/en/What%20we%20do/Services/Cash%20Solutions/]. 12.04.2016.
33. **Hallikas, J., Lättilä, L.** Firm Positioning and Performance in ICT. Industry Sectors. Springer Science+ Business Media, LLC 2011. [http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs13132-011-0061-8]. 15.05.2016.
34. **Hamel, G., Prahalad, C. K.** Võidujooks tulevikku. Tartu: OÜ Greif trükikoda, 2001, 349 lk.
35. **Hooley, G., Saunders, J., Piersy, N.** Marketing strategy and competitive positioning. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2004, 622 p.
36. Intervjuu 1, Tele2 Eesti ASi esindaja intervjuu, üleskirjutus, Tallinn: 10.05.2016.
37. Intervjuu 2, AS Starman esindaja intervjuu, üleskirjutus, Tallinn: 10.05.2016.
38. Intervjuu 3, Rimi Eesti Food AS esindaja intervjuu, üleskirjutus, Tallinn: 11.05.2016.
39. Intervjuu 4, Selver ASi esindaja intervjuu, üleskirjutus, Tallinn: 06.05.2016.
40. Intervjuu 5, Tavid ASi esindaja intervjuu, üleskirjutus, Tallinn: 09.05.2016.
41. **Johnston, L.** The rebirth of private policing. London: Routledge, 1992. 251 p.
42. **Jurevicius, O.** GE McKinsey Matrix. Strategic Management Insight, 19. august 2014. [https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ge-mckinsey-matrix.html]. 12.04.2016.
43. **Karjus, P.** Strateegia audit: läbimõeldud sõjaplaan äris. Tallinn: Estonian Business School, 2003, 260 lk.
44. **Keller, K. L. Kotler, P.,** Marketing Management. 12th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006, 729 p.
45. Konkurentsiamet. [http://konkurentsiamet.ee]. 12.04.2016.
46. Konkurentsiseadus. Vastu võetud Riigikogus 16. juunil 1993. a. – Riigi Teataja I osa, 1993, nr. 47, artikkel 648.
47. **Leimann, J., Skärvad, P.H., Teder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Kirjastus „Külim“, 2003, 309 lk.
48. **Mackus, D.** Do you really know what the competition is doing? - Journal of Business Strategy Emerald Insight, 2003, pp. 8-10. DOI: 10.1108/02756660310508209. 12.04.2016.

49. **Masterson, R., Picton, D.** Marketing. An Introduction, The MacGraw-Hill Companies, 2004, 444 p.
50. Nokas AS. [<http://nokas.no/>]. 12.04.2016.
51. Nordea Finance Estonia AS. [<http://nordea.ee/>]. 12.04.2016.
52. **O'Malley, P.** Risk and responsibility. Foucault and political reason. London: UCL Press 1996, pp 189-207
53. OÜ EUREX CS majandusaasta aruanne 2011.
54. OÜ EUREX CS majandusaasta aruanne 2012.
55. OÜ EUREX CS majandusaasta aruanne 2013.
56. OÜ EUREX CS majandusaasta aruanne 2014.
57. Pangatähtede ja Müntide Eesti Panka saatmise kord. Vastu võtnud Eesti Panga President 04.11.2015. - Riigi Teataja Lisa nr. 112, artikkel 1724 [<https://www.riigiteataja.ee/akt/957510>]. 16.05.2016.
58. **Park, D.** The Meaning of competitions: A. Graphical Exposition. The Journal of Economic Education, 1998, Vol. 29, No 4, pp. 347-357. [<http://www.about.jstor.org/terms>]. 12.04.2016.
59. Payments UK. [<http://paymentsuk.org.uk>]. 12.04.2016.
60. **Perens, P.** Ettevõtja jaoks on pangaga suhtlemine kõrvategevus. KPMG Foorum, 2013.
[<https://www.kpmg.com/EE/et/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Foorum/Documents/kpmg-foorum-talv-2013/foorum-talv2013-pperens.pdf>] 12.04.2013.
61. **Porter M. E.** Competitive strategy. Measuring Business Excellence. - Emerald Insight, 1997, Vol. 1, No. 2, pp. 12-17. DOI: 10.1108/eb025476. 12.04.2016.
62. Prosegur plc. [<http://prosegur.com>]. 12.04.2016.
63. Raha ja väärtpaberite veo kord. Vastu võetud Vabariigi Valitsuses 11. mai 2004. a. nr 187, Riigi Teataja I osa, 2004, artikkel 293
64. **Reiljan, J., Tamm, T.** Majandusharu konkurentsivõime analüüsi alused Eesti põllumajanduse näitel. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 2005, 76 lk.
65. **Reimer, A.** Rimi tõstis G4Si oma poodidest välja. – Postimees, 30. jaanuar 2016. [<http://majandus24.postimees.ee/3519383/rimi-tostis-g4si-oma-poodidest-valja>]. 12.04.2016.

66. **Reimer, A.** Konkurentsiamet keelas G4Sil hinnaga määngimise. - Postimees, 04. veebruar 2016. [<http://majandus24.postimees.ee/3564391/konkurentsiamet-keelas-g4sil-hinnaga-mangimise>]. 12.04.2016.
67. Riik leevendab oluliselt sularahaveo reegleid. 18.03.2016. [<http://uudised.err.ee/v/majandus/80f72a92-01f2-4d0d-8bed-cd62ff7ae683/riik-leevendab-oluliselt-sularahaveo-reegleid>]. 12.04.2016.
68. **Riley, J.** Competitor Analysis. Business Strategy. 2016. [http://www.tutor2u.net/business/strategy/competitor_analysis.htm]. 10.04.2016.
69. **Sauka, A.** Measuring the competitiveness of Latvian companies. - Baltic Journal of Economics, 2014, Vol. 14, No. 1-2, pp. 140-158, [<http://dx.doi.org/10.1080/14060099X.2014.995421>]. 05.05.2016.
70. **Schneider, F., Kepler, J.** The Shadow Economy in Europe, University Linz, 2001, [<https://www.visa-europe.fr/media/images/shadow%20economy%20white%20paper-ö58-8752.pdf>]. 23.05.2016
71. **Schmidt, I.** Wettbewerbspolitik und Kartellrecht. 3 Aufl, Stuttgart, 1990, 305 S.
72. Strategic Management. [<http://strategicmanagementinsight.com>]. 12.04.2016.
73. The Cash Management Companies Association (ESTA). [<http://esta-cash.eu/>]. 12.04.2016.
74. **Tonndorg, H.** Kuidas kaubelda 21. sajandil? Tallinn: Külim, 2002, 96 lk.
75. **Tuchtfeldt, E.** Wettbewerbspolitik. Kompendium der Volkswirtschaftslehre, Bd 2.4. Aufl. Göttingen, 1975.
76. Turvaseadus Vastu võetud Riigikogus 08. juunil 2003. a. – Riigi Teataja I osa, 2003, nr. 47, artikkel 461.
77. Turvaseaduse eelnõud. [<http://eelnoud.valitsus.ee/main#UIpVhpi6>]. 13.05.2016.
78. Turvaseaduse eelnõu seletuskiri. [<http://uudised.err.ee/v/majandus/80f72a92-01f2-4d0d-8bed-cd62ff7ae683/riik-leevendab-oluliselt-sularahaveo-reegleid>]. 12.04.2016.
79. **Vickers, J.** Concepts of Competition. Oxford: Oxford University Press, 2003, Vol. 47, No 1, pp. 1-23. [<http://www.about.jstor.org/terms>]. 12.04.2016.
80. **West, D., Ford, J., Ibrahim, E.** Strategic Marketing. Creating Competitive Advantage. Oxford: Oxford University Press, 2010, 585 p.

81. **Vitsut, L. Mägi, H.** Konkurentsiloore käsiraamat. Tallinn: Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, 2004, 112 lk.

LISAD

Lisa 1. Intervjuu Tele2 Eesti ASi esindajaga

Küsimus	Vastus
Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertsbankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?	Eesti Panga rolli ei oska Tele2 Eesti AS hinnata, kuna ei ole teadlik nende rollist sularaharingluse korraldamisel. Igasugused kokkupuuted Eesti Pangaga puuduvad. Kommertsbankad on oma sularaha vastase kampaaniaga, sularahateenuste hinnastamise ja sularaha vastuvõtivate kontorite sulgemisega, sundinud Tele2 Eesti ASi kasutama sularaha käitlemise teenust ka väikestes esindustes kus see sularaha kogust arvestades ei oleks vajalik ega otstarbekas.
Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?	Kuna Tele2 Eesti AS sularahakäibed on väikesed, siis teenuse pakkuja standardsed lepingutingimused üldjuhul sobivad. Teenindamise tingimuste ja hinna osas teenusepakkujaga läbi rääkida ei ole võimalik ja ettevõtte peab oma tegevust kohandama teenuse pakkuja nõudmistele järgi.
Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?	Parim alternatiiv sularaha maksele on kaardimakse. Selline võimalus on kõikides Tele2 Eesti AS esindustes ka olemas. Kaardimakse on mugav, aga ettevõttele kahjuks jaa oluliselt kulukam kui sularahamakse.
Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamisteks tugevusteks ja nõrkusteks?	Ei oska kommenteerida. Sularaha käitlemise teenus on üks paljudest Tele2 Eesti ASi sisseostetavatest teenustest ja partneri tugevusi ja nõrkusi ei ole analüüsitud.
Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?	Teenuse pakkuja survestab Tele2 Eesti ASi aktsepteerima standardseid lepingu tingimusi ja väga ettevõtte soovidega ei arvesta. Viimasel ajal ei ole teenuse pakkujaga suheldud.
Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?	Tele2 Eesti AS ootab uuel turule tulijalt eelkõige paindliku ja kliendikeskset lähenemist. Ettevõtte sooviks rohkem läbi rääkida nii teenuse tingimuste kui ka hindade osas. Tele2 Eesti AS on valmis ka omalt poolt ettevõttesiseseid protseduure muutma, kui on tuntav nende muudatuste mõju teenuse hinnale.

Lisa 2. Intervjuu AS Starman esindajaga

Küsimus	Vastus
Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertspankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?	Eesti Panga roll sularaha käitlemise teenuse turu reguleerimisel AS Starman igapäevaseid tegevusi ei mõjuta. Ilmselt reguleerib Eesti Pank teenuse osutaja tegevust. Kommertspankade tegevus ja tegevusetus on sundinud AS Starman oma sularaha käitlemise kulusid märkimisväärselt suurendama, kuna ettevõttel puudub võimalus endal sularaha pangakontorisse viia.
Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?	AS Starman on püüdnud sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbi rääkida, kuid seni pole see õnnestunud. Kuna teenuse pakkujat vahetada ei ole võimalik, siis ei ole võimalik kuidagi ka olemasolevat teenuse pakkujat survestada.
Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?	AS Starman püüab ka ise propageerida oma esindustes kaardimaksset. Ettevõtte on osades esindustes sularahas maksmise ka lõpetanud. Samas on sellel negatiivne mõju kuludele, kuna kaardimaksed on keskmiselt 4 korda kallimad.
Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamisteks tugevusteks ja nõrkusteks?	Ei oska kommenteerida.
Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?	AS Starmani senised kogemused koostööst sularaha käitluse teenuse pakkujaga võib liigitada kaheks. Teenus toimib ja ettevõtte on teenuse kvaliteediga rahul. Samal ajal iseloomustab AS Starman teenuse pakkuja käitumist läbirääkimistel arrogantsena.
Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?	AS Starman sooviks uue turule siseneva ettevõtte poolt näha suhtumist, kus arvestatakse teineteise soovide ja vajadustega. Uus ettevõtte võiks turule tuua tooteid ja teenuseid, mis paremini sobivad väikese sularahakäibega ettevõtetele, nagu näiteks sularaha käitluse teenuse tellimine ainult vajadusel. Hetkel on teenuse osutamise ajad täpselt fikseeritud lepingus ja teenust osutatakse ka siis, kui reaalne vajadus selleks puudub.

Lisa 3. Intervjuu Rimi Eesti Food AS esindajaga

Küsimus	Vastus
Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertspankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?	Rimi Eesti Food AS hinnangul on just Eesti Pank ja kommertspankad oma tegevuse ja tegevusetusega loonud turul olukorra, kus sularaha käitlemise teenust pakub ainult üks ettevõtte. Eesti Pank ei ole muutnud regulatsioone, mis võimaldaksid uuel ettevõttel takistusteta turule siseneda. Ettevõtte hinnangul soodustab kommertspankade sularahavastane kampaania monopoolse sularaha käitlemise turu jätkumist.
Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?	Rimi Eesti Food ASi võimekus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbi rääkida on nõrk. Varasemalt kasutas ettevõtte ära olukorda, kus G4S Eesti AS pakkus lisaks sularaha käitlemise teenusele ka teisi turvateenuseid. Rimi Eesti Food AS rääkis läbi kõikide turvateenuste tingimuste üle komplekselt ja omas seetõttu suuremat võimekust. Hetkel osutab G4S Eesti AS ettevõttele ainult sularaha käitlemise teenust ja seetõttu on Rimi Eesti Food AS sunnitud aktsepteerima teenuse pakkuja poolt etteantud tingimusi.
Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?	Hetkel ainus alternatiivne teenus on kaardimaksud, samas ei saa Rimi Eesti Food AS mõjutada oma klientide makseharjumusi ja aktsepteerib kõikides kauplustes nii kaardi- kui ka sularahamakseid.
Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamiseks tugevusteks ja nõrkusteks?	Teenuse pakkuja tugevuseks pidas Rimi Eesti Food AS eelkõige üleriigilist taristut, mis võimaldab teenust osutada kõikjal Eestis, sealhulgas ka saartel. Nõrkuseks pidas ettevõtte monopoolsest seisundist tingitud mugavustsoonis olemist, kus teenuse pakkuja ei tule turule uute ja innovaatiliste teenustega.
Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?	Rimi Eesti Food AS viimased kogemused koostööst sularaha käitluse teenuse pakkujaga on 2015 aasta lõpust, kus teenuse pakkuja tõstis oluliselt teenuse hinda ja Rimi Eesti Food AS oli sunnitud uute tingimustega nõustuma, kuna alternatiiv puudus.
Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?	Rimi Eesti Food AS ootab uuel turule sisenevalt sularaha käitlemise teenust pakkuvalt ettevõttelt eelkõige tootearendust ja innovatsiooni. Teenuse pakkuja peaks välja töötama lahendusi, mis võimaldaksid sularaha käitlemist efektiivsemalt korraldada ja seeläbi vähendada Rimi Eesti Food ASi sularaha käitlemise kulusid.

Lisa 4. Intervjuu Selver ASi esindajaga

Küsimus	Vastus
Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertspankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?	Eesti Panga rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel Selver AS hinnata ei osanud. Samas toonitas ettevõtte, et kommertspankad ei soosi piisavalt konkurentsi teket sularaha käitlemise turul, kuna teevad uue ettevõtte turule sisenemise keerukaks, keeldudes andmast samaväärset juurdepääsu panga infosüsteemidele, nagu nad seda annavad AS G4S Eestile.
Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?	Selver AS on sularaha käitlemise teenuse pakkujaga kokku leppinud enda vajadustest lähtuva teenuse. Samas puudub ettevõttel võimekus läbi rääkida teenuse hinnastamise osas. Aastatel 2010 kuni 2015, kui turul oli konkurents, omas Selver AS oluliselt suuremat võimekust hindade üle läbi rääkimistel.
Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?	Alternatiivse teenusena tõi Selver AS välja kaardimakse. Kaardimakse eelisena tõi ettevõtte välja selle mugavuse, kuid kaardimaksete osakaalu suurenemine mõjutab olulisel määral ettevõtte kulusid, kuna kaardimakse on oluliselt kulukam. Samas rõhutas Selver AS, et ei püüagi kuidagi mõjutada oma klientide makseharjumusi ja soodustab nii sularahamaksete kui ka kaardimaksete kasutamist, peaasi, et klient saaks nende kaupluses maksta nii nagu soovib.
Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamiseks tugevusteks ja nõrkusteks?	Selver AS peab sularaha käitlemise teenuse pakkuja tugevuseks eelkõige teenuse tihedat integreeritust kommertspankade infosüsteemidega, mis võimaldab ülekandeid teostada ka nädalavaheustel ja riiklikel pühadel. Nõrkusena tõi ettevõtte välja sularaha käitlemise teenuse pakkuja kuulumise suurde rahvusvahelisse kontserni, kuna see ei motiveeri ettevõtet piisavalt panustama kohaliku ettevõtluskliima parandamisse.
Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?	Selver AS iseloomustas sularaha käitlemise teenuse pakkujat ükskõiksena. Omades turul monopolset seisundit ei keskenduta kliendi vajaduste rahuldamisele ja sunnitakse kliente nõustuma standardsete lepingu tingimustega.
Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?	Selver AS on valmis vahetama oma praeguse lepingupartneri uue vastu ka siis, kui uus ettevõtte pakuks täpselt samasugust teenust. Sellise vahetuse soodustaks Selver ASi hinnangul konkurentsi teket turul ja suurendaks oluliselt tarbijate võimekust teenuse pakkujaga läbirääkimistel.

Lisa 5. Intervjuu Tavid ASi esindajaga

Küsimus	Vastus
Kuidas hindate Eesti Panga ja kommertspankade rolli sularaha käitlemise teenuse turu mõjutamisel ja reguleerimisel?	Tavid AS kui makseteenuseid pakkuv ettevõtte hindab Eesti Panga rolli turu mõjutamisel ja reguleerimisel nõrgaks. Sularaha käitlemise turgu reguleerivad korrad on muutumatuna olnud viimased 15 aastat ja ei soodusta kuidagi konkurentsi teket turul. Kommertspankadega kokkupuude Tavid ASil puudub ja seetõttu ei soovitud nende rolli kommenteerida.
Milline on Teie ettevõtte positsioon/võimalus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimiseks?	Tavid ASi võimekus sularaha käitlemise teenuse pakkujaga lepingutingimuste üle läbirääkimisel on nõrk. Eraldi tõi Tavid AS välja olukorra, kus AS G4S Eesti hinnastamise mudel ei kehti makseteenuseid osutava ettevõtte kohta, mis tähendab seda, et teenuse pakkuja võib teenuse hinda muuta oma äranägemisel ja Tavid ASil tuleb uute hindadega nõustuda.
Kas ja millised alternatiivsed tooted ja teenused võiksid muuta Teie vajadusi sularaha käitlemise teenuse järele?	Tavid AS on loonud ettevõtte siseselt sularaha töötlemise võimekuse ja seetõttu sularaha käitlemise teenuse pakkujast selles osas ei sõltu. Samas on ettevõtte kaalunud ka enda sularahaveo käivitamist, kuid seni ei ole see plaan veel teostatud.
Mida peate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamiseks tugevusteks ja nõrkusteks?	Tavid AS peab praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja peamiseks tugevuseks oskusteabe koondumist ettevõttesse ja ettevõtte tugevat positsiooni koostöös Eesti Panga ja kommertspankadega. Nõrkusena tõi Tavid AS välja suhteliselt aegunud tehnoloogia ja vähese tähelepanu pööramist innovatsiooni.
Kuidas hindate praeguse sularaha käitlemise teenuse pakkuja käitumist turul? Millised on Teie viimased kogemused koostööst?	Tavid AS on oma sularaha käitlemise mahtude poolest teenuse osutajale suur ja oluline klient. Teenuse osutamise kvaliteediga on Tavid AS väga rahul, kuid koostöö osas ootaks teenuse pakkujalt suuremat paindlikkust.
Milline peaks olema uue turule siseneva sularaha käitlemise teenust pakkuva ettevõtte väärtuspakkumine, et kaaluksite oma praeguse lepingupartneri vahetust?	Tavid AS sooviks uuel turule sisenevalt sularaha käitlemise teenust pakkuvalt ettevõttelt eelkõige kliendikeskset lähenemist ja kaaluks tõsiselt teenuse sisseostmist kahelt lepingupartnerilt. Sellisel juhul oleks ettevõtte võimekus teenuse pakkujaga läbirääkimistel oluliselt suurem ja tekiks reaalne konkurents.

SUMMARY

THE EVALUATION OF THE COMPETITIVENESS IN THE ENTRY OF THE CASH HANDLING SERVICE MARKET

Kati Ambo-Vaher

There are several different handling theories for competition, but primarily it is associated with achievement and desire to be the most successful. Competition is a battle in its nature that foster the improvement of goods and services, the development of business area and customers' freedom of choice. In the current paper, the author describes the market of cash handling service, its working principles and the essence of the service followed by the author's analyses of the environment of competition, the attractiveness and competitive situation in Estonian cash handling service; and, based on the results of the analyses, she gives strategic suggestions for the market entry to a new service provider.

In Estonian market of cash handling service, a monopoly position exists. If a monopoly position dominates in the market, the consumer has no opportunity to choose a service provider as well as to analyse if service quality is good enough and a fair price is paid for it. In case an enterprise holds a monopoly position in the market, it can be assumed that competition is not an issue, but it must always be prepared for new market entrants because the monopoly position is generally temporary. As a result of the competition, a normal growth of the economy, the availability of products and services of the best price and quality for customers can be assured. The majority of business areas act accordingly and the market assures the regulations of business environment. The cash handling and transportation service is a security service in its nature. The service is a regulated and licenced activity in most European countries due to the high risk for employees involved as well as for a wider public. Licensing provides certainly some

restrictions for the market entry of a new service provider and therefore, it hinders the normal competitive situation.

Simultaneously, the situation of the cash handling service market has changed repeatedly over the past 15 years. The author of the paper has got an earlier experience in providing cash handling service in a changing market situation and has continuously observed the market competitive situation. As the cash handling service has once again received to a monopoly position, the author of the paper sees the opportunity to enter the market for a new company; nevertheless, to secure a good theoretical initial position, the gathering of necessary know-how and conducting various market analyses are the presumptions of it. In view of the above, the purpose of this paper is to give to a new service provider strategic recommendations for the entry in Estonian cash handling service market. Currently, there is a lack of knowledge whether the monopoly position of the dominant enterprise is uncontested or the market is ready for the entry of a new service provider.

The following research tasks are being addressed in the work:

- Describing the nature of cash service, the market of handling service and the basic ideas of its functioning.
- Describing the nature of competition, its advantages and potential.
- Finding methods of analysis to assess the competitive situation in the market.
- Carrying out a competition analysis using various methods in order to establish the competitive situation in the market for a new company to enter.
- On the basis of the results of analyses, giving the new service provider strategic suggestions for Estonian cash handling service market entry.

The author selected the evaluation of Estonian cash handling service market and the possibilities of the entry of the market as research topics. Knowing Estonian cash handling service market, the potential investors who would like to invest to this field have contacted the author of the paper. The author analyses the environment of the market competition using Michael Porter's five competitive forces method, examines the attractiveness of the market and the market position of a new enterprise using McKinsey's model and investigates the competitors in the market and the competition situation using Philip Kotler's competitive advantage matrix.

Within the framework of the empirical research, the author uses a qualitative research method. The author conducted a case study, where an observation and publicly available information about cash handling service market and participants were used. The investigation provided information about the current situation and factors of the market. The author carried out a semistructured interview with the key figures of the companies using the service.

In the theoretical part, the theoretic framework of competitive analyses have first been addressed. The cash handling service market can be called a monopoly market where there is only one participant. The classification is based primarily on direct and indirect competition and possible substitute products. The competitive advantage and capability have subsequently been addressed, and the author drew a conclusion that as many as there are different theories about competitive capability through giving advantage, there are opinions about the forces influencing the competitive advantage. The competitive advantage can work for the enterprise only if there is a direct connection with market requirements. In addition, the author concluded that competitive advantages can appear quite subjective and does not depend on the direct efforts to distinguish or differ. Possessing advantages in the market is a beneficial presumption, but it does not necessarily raise the competitive capability. The author of the thesis selected three methods to analyse the market in the theoretical part of the paper: Porter's five competitive forces analyses, Kotler's competitive analyses and McKinsey's analyses of assessing market attractiveness and industry competitive power. In the theoretical part, the author of the paper observed the essence of cash handling service as well as general trends and improvements.

In the first chapter of the empirical part of the paper, the author observed the Estonian market of cash handling service. Up to 2011, it was possible to observe the market merely internally; however, after enabling cross-border transportation between euro area Member States, the meaning of cash handling service market widened significantly. Seemingly, different studies and statistics reflected in the thesis show that cash as a means of payment is continuously mostly preferred and the market of cash handling is growing in Europe as well as in Estonia. Estonian cash handling service market is characterized by concentrating in one enterprise. There have been several service

providers in the banknote handling service market over the years, but in 2002-2010 and since the end of 2015, AS G4S Eesti possesses a monopoly position in the market.

While analysing the cash handling service market in the name of Porter's five competitive forces theory, the author of the thesis concluded that suppliers' capability on Estonian cash handling service market is low. The consumers of the cash handling service try to change the monopoly market status with a purpose to acquire better and comparative conditions. Observing only Estonian cash handling service market, the market entry of a new international group is unlikely because of the small size of the market. The popularity of card payments and other virtual means of payments as alternative products is on the rise, but the proportion of cash out of all payments have been stable in recent years. There is a lack of the competition between business areas because there is merely one company in the market. Analysing the interaction of Porter's five competitive forces, the author reached to a conclusion that Estonian cash handling service market is influenced by Porter's competitive forces and is open and attractive to a new market entrant.

As the author of the study analysed only cash handling service market not an operating business, the positioning of the market according to McKinsey provided an evaluation of the attractiveness of Estonian cash handling service market. The cash handling servicemarket is stable; there has been no significant rises and falls even in the changing economic situations. The market lacks of competition; therefore, it is a monopoly market. A legal as well as economic environment is good for the market entry. Using McKinsey's model, the author of the paper came to the conclusion that the attractiveness of the market is rather mediocre because the market does not expand. At the same time, the position of a potential market entrant would be strong enough if it appears with the newest technology and correct market strategy.

The issue that in the cash handling service market there is only one enterprise figuring, whose principal goal is the defence of the market share and high profit margin made the application of Kotler's analysing method relatively easy for the auhtor. Considering the monopoly status of the sole market share, its strengths could often be its weaknesses and its behaviour is relatively transparent and predictable. Having only one competitor in cash handling service market, there would not appear a choice whether to attack or

avoid. In conclusion, the model of the competitor's behaviour is clear and predictable which gives a strong initial position for a new market entrant.

Several Estonian and international enterprises have turned to the author of the paper with a desire to enter to Estonian cash handling service market. As the market entry strategies of different companies vary greatly, the author of the paper has not focused on the analyses of the strategies and competitiveness of a market entering company. Based on the theory of Porter, Kotler and McKinsey the author reached to a conclusion that irrespective of the market entry strategy of a new enterprise, the initial position of this enterprise will be good and the timing favourable. Relying on the current thesis, the author of the paper has suggested the companies turned to him to enter this market and make it a relatively quick choice.

Finally, the author provided major strategic recommendations for the market entry of a new service provider relying on the competitive environment, attractiveness and competitive situation analyses of the market as well as conducted semistructural interviews with the consumers of the service. The author suggested the distinction of a new service model, focusing on the recruiting and motivating right people, customer orientation and flexibility as well as good cooperation with market suppliers as main recommendations.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Kati Ambo-Vaher,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Konkurentsivõime hindamine sularaha käitlemise teenuse turule sisenemiseks“, mille juhendaja on Merike Kaseorg.
 - 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.

Tartus 24.05.2016