

TARTU ÜLIKOOL
SOTSIAALTEADUSTE VALDKOND

NARVA KOLLEDŽ
ÕPPEKAVA „ETTEVÕTLUS JA PROJEKTIJUHTIMINE“

Kirill Savtšukov

**REOVEEPUHASTUSSEADMETE MÜÜGITULU SUURENDAMINE AS EEM
NÄITEL**

Lõputöö
Juhendaja lektor Aet Kiisla

NARVA 2020

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

Kirill Savtšukov

.....

20. mai 2020

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. TURU JA TURUSTRATEEGIATE TEOREETILISED ALUSED	5
1.1. Turg ja turul toimuvad muutused	5
1.2. Strateegiline positsioneerimine	6
1.3. Äristrateegiad	8
1.4. Tegurid, mis aitavad müüki suurendada.....	13
2. REOVEEPUHASTUSSEADMETE MÜÜGITULU SUURENDAMINE MUUTUVAS TURU SITUATSIOONIS AS EESTI ENERGIAMONTAAŽ NÄITEL	15
2.1. Uuringu metodoloogia.....	15
2.2. Hetke situatsioon ja ettevõtte tutvustus	17
2.3. Muutused turul ja trendid	19
2.4. Kliendid ja konkurendid.....	24
2.4. Turundus.....	32
2.5. Järeldused ja ettepanekud müügitulu suurendamiseks	34
KOKKUVÕTE	42
SUMMARY	43
KIRJANDUS	45
LISAD	47
Lisa 1. RVP arv alates 2000 ie, kuni 2010 ehitatud	47
Lisa 2. RVP arv alates 2000 ie, peale 2010 rekonstrueeritud.....	53

SISSEJUHATUS

Uurimisprobleemiks on reoveepuhastusseadmete Eesti turu olukord. Hetkel on turu situatsioon muutumas: välisfinantseerimine lõpeb aastast 2021, turg väheneb ja selle struktuur muutub (väiksemad projektid), ning ka klientide vajadused muutuvad (normide muutmine). Selline olukord toob kaasa mõned ohud ja võimalused.

Müügi suurendamise võimaluste kindlakstegemiseks on vaja määratleda turumaht, piiritleda ja segmenteerida selle osalised, võttes arvesse nende vajadusi, selgitada välja kauba turustamise viisid ning meetodid turul, analüüsida toimuvaid muutusi, et kohandada müügimeetodeid uute oludega.

Töös vaadeldakse ja analüüsitakse ettevõtte AS EEM reoveepuhastuseadmete müügiosakonna tööd.

Töö eesmärk on välja selgitada ettevõtte võimalikud tegutsemisviisid muutuva turu tingimustes, et säilitada ja suurendada müügist saadavat tulu. Järgnevalt vaadeldakse üksikasjalikumalt turuosalisi, võimalusi, kuidas meelitada ligi uusi kliente ja hoida vanu, käsitletakse uusi tooteid ja võimalusi kauba turustamiseks ning uusi teenuseid. Eesmärgi saavutamiseks uuritakse järgmisi küsimusi ja täidetakse ülesandeid:

1. uurimisteamale pühendatud erialakirjanduse valimine;
2. kirjanduse analüüs;
3. analüüsiandmete kogumine;
4. turuanalüüs;
5. turul toimuvad muutused;
6. klientide segmenteerimine;
7. kogutud andmetel põhinevate võimaluste analüüs.

Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja praktilisest. Esimeses osas kirjeldatakse turgu ja kauba ning teenuse turustamise erinevaid strateegiaid, sõltuvalt turuoludest. Teises osas kirjeldatakse ja analüüsitakse hetkeolukorda turul, segmenteeritakse kliendid, analüüsitakse turupotentsiaali ja vaadeldakse võimalusi müügi suurendamiseks.

1. TURU JA TURUSTRATEEGIATE TEOREETILISED ALUSED

1.1. Turg ja turul toimuvad muutused

Töö eesmärgi saavutamiseks – määrata kindlaks ettevõtte võimalikud tegutsemisviisid muutuvates turuoludes, tuleb esmalt analüüsida selle teemaga seotud teoreetilisi uurimusi, defineerida mõisted ja vaadelda võimalusi, kuidas rakendada teoreetilisi järeldusi praktikas.

Turu mõistet saab defineerida erinevalt. Üks levinumatest seletamisest on kirjas Ärisõnastikus (*Business Dictionary*), kus seda defineeritakse nii, et turg on füüsiline või nominaalne koht, kus toimivad nõudluse ja pakkumise jõud. Oluliseks definitsiooni osaks on siinkohal see, et turu osalejateks on ostjad ja müüjad, kelle omavaheline interaktsioon võib-olla otsene või teiste vahendajate abil. Nende vaheline koostöö käib eesmärgiga vahetada kaupu, instrumente, teenuseid raha või vahetuskauba vastu. Nõudluse mõistest lähtuvalt on võimalik turgu käsitleda kui tarbijate hulka, kellel on huvi ettevõtte poolsete toodete või teenuste vastu (Kuusik 2010:23). Lisaks sellele, et turul eksisteerib vahetusprotsess, turg on samuti üks abstraktne mehhanism, kus konkureerib pakkumine ja nõudlus (Callon 1998).

Turg kujutab endast „elusorganismi“, mida iseloomustavad sagedased muutused ja kõikumised. Turul toimuvad vastastikkuse mõjutamise protsessis muutused, mida võib jagada nelja kategooriasse (Abell 2001:352–355):

1. Esmase nõudluse võimaluste suurenemine.

Esmase nõudluse suurenemise ajal peab ettevõtte otsustama oma piiratud ressursside kasutamise üle – kas kasutada neid juba olemasoleva turupositsiooni kaitsmiseks või uute arenguvõimaluste leidmiseks.

2. Uute konkureerivate tehnoloogiate saabumine.

Tavaliselt ei ilmu uued tehnoloogiad mitte samas valdkonnas tegutsevatele konkurentidelt, vaid teiste tegevusaladega ettevõtetelt ning baasiks on tehnoloogia, mis on välja töötatud teise valdkonna tarbeks. Uute tehnoloogiate tulek muudab turgu kardinaalselt ja sellega kaasneb täiesti uute mängijate areenile ilmumine.

3. Turu ümbermääratlemine.

Turu areng põhjustab ühtede turuosaliste nõrgenemist ja pakub samal ajal teistele osalistele kasvuvõimalusi. Turg kipub eelistama toodangut, mis kujutab endast „süsteemi“ ja mitte üksikuid elemente.

4. Turustuskanalite muutumine.

Toodangu turustuskanalite muutumine põhjustab tagajärgi nii turul konkureerivatele ettevõtetele kui ka turu potentsiaalsetele osalistele. Turustuskanalite muutumise tulemusel tekib ettevõttel võimalus siseneda uuele turule.

Müügitaseme tõstmiseks peavad ettevõtted uute oludega kohanema. Edukaks toimimiseks ja oludega kohanemiseks peab ettevõtte tegelema strateegilise turuplaneerimisega, millega tuleb ühest küljest ette näha turul toimuvaid muutusi ja teisalt valida õige reageerimisviis nendele muutustele. Lisaks sellele eksisteerivad nn „strateegilised aknad“, need on kindla kestvusega ajavahemikud, mille jooksul on muutused ettevõtte pädevuses turuolude suhtes optimaalsed. Turg pakub erinevatele ettevõtetele teatud ajahetkedel võimalust kasvada. Nende võimaluste ärakasutamiseks on vaja põhjalikult muuta strateegilise planeerimise praktikat – ennustada ette turul toimuvaid muutusi ja hinnata ettevõtte võimalusi üleminekuperioodil. (Abell 2001:350–359)

1.2. Strateegiline positsioneerimine

Kauba edukaks turustamiseks on vaja võtta arvesse nii toimimise tõhusust kui ka strateegilist positsioneerimist. Neid kahte mõistet tuleb eristada. Paljud ettevõtted vahetavad strateegia tõhusa toimimise vastu välja. Väga sageli ei too parendused kasumit või mõjuvad lühiajaliselt. Toimumise tõhusust on seletanud lahti Porter (1996:62). Tema väidab, et toimimise tõhusus on mõne tegevuse elluviimine tulemuslikumalt, kui konkurendid. Strateegiline positsioneerimine tähendab aga vastupidi konkurentide tegevusest erineva tegevuse elluviimist või siis sama tegevuse elluviimist mõnel muul viisil. Nii tõhus toimimine kui ka strateegiline positsioneerimine on vajalikud ettevõtte edukaks tööks, mis on iga firma eesmärk. (Porter 1996:61-62)

Strateegiline positsioneerimine tugineb kolmele põhimõttele, mis võivad ristuda ja teatud määral ühtida:

1. Strateegia on ainulaadse ja väärtusliku positsiooni loomine konkurentidest erinevate tegevuste abil (Porter 2016 (a), Kindle Location 5266).

Strateegilist positsiooni määratletavad kolm erinevat tegurit:

- Suure grupi tarbijate konkreetsete vajaduste rahuldamine. Mitmekesisusel põhinev positsioneerimine (*variety based positioning*). Ettevõtte valib toote või teenuse, mida suudetakse sõltumata konkreetsest kliendist kõige tõhusamalt pakkuda. (Porter 2016 (a), Kindle Location 5269)
 - Konkreetse grupi klientide kõikide või suurema osa vajaduste rahuldamine. Vajadustel põhinev positsioneerimine (*needs based positioning*). Heaks näiteks on IKEA, mis on suunatud noortele, mitte rikastele inimestele, kellel võivad olla lapsed. Seetõttu pakub IKEA pikemat tööaega (nende sihtgruppi kuuluvad inimesed võivad päevasel ajal olla tööl), toodete hind ei ole kõrge (hinnatundlik grupp), pakutakse lastehoiuteenust (pole last kellegagi jätta ja pole võimalik lapsehoidjat palgata). (Porter 1996:64-67)
 - Ligipääsul põhinev positsioneerimine (*access based positioning*). Tarbijate grupi vajaduste rahuldamine kitsa turusegmendi raames. Näiteks sobib Carmlike Cinemas, mis ehitab oma kinosid vaid alla 200 000 elanikuga linnadesse. Ettevõtte teenib kasumit tänu standardiseeritud lahendustele, väiksemale kinosaalide hulgale, soodsatele seadmetele, väiksemale töötajate arvule. (Porter 1996:64-67)
2. Kompromissid. Ainult väärtusliku positsiooni valimisest ei piisa ja see ei taga kestvaid eelist. Konkurendid võivad kopeerida ettevõtte positsiooni. Et kaitsta ennast konkurentide eest, peab ettevõtte valima, mida mitte teha, st teha kompromisse (mõned tegevusvaldkonnad ei ole ühildatavad, st ühes saab eelist saavutada vaid teise arvelt). Nt ettevõtte Neutrogena – nende seepi toodetakse ilma lõhnaaineteta, seda esitletakse pigem meditsiinitootena, mitte pesemisvahendina ning müüakse apteekides. Selles peitub nende konkurentsieelis, kuid samal ajal toetades seda eelist, peab ettevõtte loobuma oma toodangu müümisest kaubanduskeskuste kettide kaudu ning loobuma suurtest müügiimahtudest.

Kompromissid tekivad kolmel põhjusel (Porter 1996:68-69):

- koordineerimatus imago või reputatsiooniga;
- ettevõtte tegevuse tõttu (erinevad turupositsioonid nõuavad erinevaid oskusi, instrumente, ressursse);
- piiratud sisemise koordinatsiooni ja kontrolli tõttu (ettevõtte struktuur)

3. Ettevõtte tegevusvaldkondade koordineeritus. Paljud ettevõtted panustavad võtmepädevustele, tähtsatele ressurssidele, kuid ei näe ettevõtet tervikuna. Tegelikult on ettevõtte kui tervik konkurentsieelise keskne element. Kõik ettevõtte tegevusvaldkonnad mõjutavad üksteist ja toimivad koos. Need peavad olema allutatud ühele strateegilisele eesmärgile. (Porter 1996:70)

1.3. Äristrateegiad

Turud, müügiviisid ja ka kaubad on väga erinevad. Igale konkreetsele turule või kaubatüübile võivad sobida erinevad lahendused, sõltuvalt püstitatud ülesannetest. Uuele turule sisenemisel või ka muutuvates turuoludes tuleb müügitahu suurendamiseks eraldi tähelepanu pöörata äristrateegiale.

Äristrateegia peamiseks eesmärgiks on välja selgitada konkreetse ettevõtte konkurentsieelised konkreetses turusegmendis. Võib välja tuua kolm lähenemist:

1. Turupõhine lähenemine.

Sellisel juhul arendab ettevõtte turueelist lähtudes turu vajadustest. Selle lähenemise puhul vaadeldakse ettevõtet väljapoolt sissepoole. Eriti oluline on ettevõtte turupositsioon, ettevõtte käitumise määravad majandusharu ja selle struktuur. (Kotler, 2016 Kindle Locations 777–823)

Michael Porter pakkus välja viie konkurentsijõu kontseptsiooni, mille abil saab ettevõtte valida konkreetsel turul positsioneerimise ning strateegia variandid, võttes arvesse võimalusi ja ohte, mis on konkreetsele turule omased. Need viis konkurentsijõudu on järgmised:

- turule uute osaliste sisenemise oht;
- asenduskaupade ilmumise oht;
- ostjate turumõjukus;
- tarnijate turumõjukus;
- konkurentide vaheline võistlemine.

Porteri hinnangul on kõik tarbijad, tarnijad, asenduskaubad, potentsiaalsed osalised nende ettevõtete jaoks konkurendid, kes tegutsevad selles majandusharus ja seega võib konkurentsi määratleda kui laiendatud võistlemist. (Porter 2016 (6), Kindle Location 646)

SWOT analüüsi järeldusi (välised võimalused ja ohud) vaadeldakse läbi viie jõu prisma eesmärgiga hinnata konkurentsivõitluse intensiivsust. Sellise hindamise tulemusel saadakse teadmine sellest, millised valdkonnad ja jõud on konkurentsist mõjutatud, kui intensiivne see on ja milline on kasumi saamise potentsiaal. (Kotler 2016, Kindle Location 849–865)

2. Ressursipõhine lähenemine.

Ressursipõhise lähenemise aluseks on võtmepädevuse meetod. Selles peegelduvad turupõhisele lähenemisele vastupidised vaated. Aluseks on ettevõtte väärtuste ja puuduste analüüs ning võtmepädevuste leidmine, mis moodustavad ettevõtte konkurentsieelise. Ettevõtte peab leidma turud, kus see saab rakendada oma võtmepädevusi, milleks võivad olla ressursid, oskused või koguvara. (Kotler 2016, Kindle Location 881–909)

Ettevõtte võtmepädevus peab vastama järgmistele tingimustele (Kotler 2016, Kindle Location 881–909):

- peab olema väärtuslik (harvaesinev, asendamatu);
- peab olema suuteline diferentseeruma (seda ei saa edasi anda või üle kanda);
- peab olema ettevõttele kättesaadav (ettevõtte peab suutma seda kasutada);
- peab olema ainulaadne (seda peab olema võimatu kopeerida).

Kuid tegelikkuses tuleb rääkida strateegilistest pädevustest, mis moodustavad konkurentsieelise ja mis vastavad mõningatele, aga mitte kõigile ülal loetletud tingimustele. Ettevõttel on mõned organisatsioonilised võimed, mis annavad sellele konkurentsieelise, kuid neid ei ole võimalik väga üksikasjalikult taas esitada. Ressursipõhise lähenemise kasutamiseks peab ettevõtte tegema SWOT analüüsi ja võrdlema selle tulemusi ülal loetletud omadustega, et leida oma strateegilised pädevused. Kui pädevus vastab ühele või mitmele tingimusele, siis on tõepoolest tegu ettevõtte konkurentsieeliselega. (Kotler 2016, Kindle Location 881–909)

3. Lihtsate reeglite meetod.

Seoses sellega, et turud muutuvad aina dünaamilisemaks, muutuvad kaks eelmist lähenemist aina vähem aktuaalseteks. 90ndate aastate lõpus uuris Kathleen M. Eisenhardt mõningaid edukaid ettevõtteid, mis töötasid pidevalt arenevatel turgudel ning jõudis järelduseni, et need lähtuvad oma töös mitmest lihtsast reeglist ja võtmeprotsessist.

(Kotler 2016, Kindle Location 920 kaudu)

Reeglid võib jagada viite rühma (vt tabel 1).

Tabel 1. Lihtsad reeglid kokkuvõtte

Lihtsad reeglid Kokkuvõtte		
Heitlikel turgudel peaksid juhid paindlikult jälgima võimalusi, kuid see paindlikus peab olema distsiplineeritud. Targad ettevõtted keskenduvad võtmeprotsessidele ja lihtsatele reeglitele. Erinevat tüüpi reeglid aitavad juhtidel tegeleda võimaluste jälgimise erinevate aspektidega.		
Tüüp	Eesmärk	Näide
Kuidas-reeglid	Sõnastavad võtmemomendid, kuidas protsessi teostatakse – mis muudab meie protsessi ainulaadseks?	Akamai reeglid klienditeeninduse jaoks: personal peab koosnema tehnikagurudest, igale küsimusele tuleb vastata esimeses telefonikõnes või e-kirjas, teadus- ja arendustegevuse personal peab liikuma läbi klienditeeninduse.
Piiri-reeglid	Need näitavad juhtidele, milliste võimaluste poole tasub püüelda ja millised jäävad väljapoole haarde ulatust.	Cisco varajase omandamise reegel: omandatavates ettevõtetes peab olema vähem kui 75 töötajat ning 75% neist peavad olema insenerid.
Prioriteedi-reeglid	Need aitavad juhtidel reastada vastuvõetud võimalused.	Inteli reegel tootmise võimsuse jaotamise kohta:

		jaotus tugineb toote brutomarginaalile.
Ajastamise-reeglid	Need ühtlustavad juhtide jaoks ilmevate võimaluste kiirust ja teisi ettevõtte osi.	Norteli tootearenduse reeglid: projekti meeskonnad peavad teadma, millal peab võitmiseks toode jõudma juhtiva tarbijani ja tootearenduse aeg peab olema lühem kui 18 kuud.
Väljumise-reeglid	Need aitavad juhtidel otsustada, millal „väljuda“ möödunud võimalustest.	Oticoni reegel arendusjärgus olevate projektide lõpetamise kohta, kui meeskonna võtmeliige (kas juht või keegi teine) otsustab ettevõtte sees projektist lahkuda, projekt lõpetatakse.

Allikas: Eisenhardt, K; Sull, D (2001). Autori koostatud.

Lihtsate reeglite kogum võimaldab ettevõtetel olla dünaamilise turu tingimustes paindlik, kuid lisaks sellele loob ka kindlad raamid ja distsiplineerib. Ettevõtte on turul, kus toimuvad ülikiired, mõnikord kaootilise muutused ning avanevad uued võimalused. Lihtsate reeglite abil saab juhtkond otsustada, millises suunas ettevõtte areneb ja milliseid võimalusi tuleks kasutada. Erinevat tüüpi reeglid aitavad ettevõtte juhtkonnal tegeleda võimaluste kasutamise erinevate aspektidega. (Eisenhardt, K; Sull, D 2001)

Autorid esitavad tabeli, kus võrreldakse kolme strateegiat ja lähenemist. Sõltuvalt turu ja ettevõtet tingimustest valib juhtkond strateegia, mida on võimalik ja vaja antud olukorras rakendada (vt tabel 2).

Tabel 2. Kolm lähenemist strateegiale

Kolm lähenemist strateegiale			
Äritegevuses võistlevad juhid saavad valida kolme erineva võitlusviisi vahel. Nad võivad ehitada kindluse ja kaitsta seda, nad võivad hoida ning kasutada ainulaadseid ressursse või nad võivad paindlikult püüelda lühiajaliste võimaluste poole järgides lihtsaid reegleid. Iga lähenemine nõuab erinevaid oskusi ja toimib kõige paremini erinevates tingimustes.			
	Positsioon	Ressursid	Lihtsad reeglid
Strateegiline loogika	Kehtestada positsioon	Kasutada ressursse	Püüelda võimaluste poole
Strateegilised sammud	Määrata kindlaks atraktiivne turg Leida kaitsepositsioon Kindlustada ja kaitsta	Panna paika visioon Ehitada ressursse Kasutada üle turgude	Hüpata segadusse Liikuda edasi Jälgida võimalusi Lõpetada tugeval positsioonil
Strateegiline küsimus	Kus me peaksime olema?	Mis me peaksime olema?	Kuidas me peaksime jätkama?
Eelise allikas	Ainulaadne, väärtuslik positsioon korralikult integreeritud aktiivsussüsteemiga	Ainulaadsed, väärtuslikud, jäljendamatud ressursid	Võtmeprotsessid ja ainulaadsed lihtsad reeglid
Töötab kõige paremini	Aeglaselt muutuvatel, hästi struktureeritud turgudel	Mõõdukalt muutuvatel, hästi struktureeritud turgudel	Kiiresti muutuvatel, ebamäärastel turgudel

Eelise kestvus	Pidev	Pidev	Ei ole prognoositav
Oht	Positsiooni on liiga raske kohandada, kui tingimused muutuvad	Ettevõtte on liiga aeglane, et ehitada uusi ressursse, kui tingimused muutuvad	Juhid on liiga ettevaatlikud, et rakendada paljulubavaid võimalusi
Eesmärk	Kasumlikkus	Pikaaegne üleolek	Kasv

Allikas: Eisenhardt, K; Sull, D (2001). Autori koostatud.

1.4. Tegurid, mis aitavad müüki suurendada

Üheks müüki ja kasumit mõjutavaks faktoriks on turuosa suurenemine. See ei toimu iseenesest, seda on vaja planeerida. Davis C. Fogg (1974:30) nimetab mõned tüüpilised turusituatsioonid, kui on vaja kavandada turuosa suurendamist:

1. nõrk turupositsioon;
2. töötatakse välja uusi tooteid, millega edestatakse konkurente;
3. konkurentide süül on märgatavalt kaotatud turuosa;
4. saavutamine on võimalik, kui oluliselt suurendada müüki, kasumit ja turuosa;
5. konkurendid on haavatavad halva teeninduse, tarneraskuste, finants- jt probleemide tõttu.

Fogg (1974:30-31) esitab viis peamist turuosa suurendamise strateegiat, mis on rakendatavad tööstusturgudel:

1. Hind. Hinnaalandamine allapoole konkurentide hinnataset – hinnale orienteeritud klientide ligimeelitamine.
2. Uued tooted või teenused. Toote parendamine või märgatav uuendus, mis vastab paremini kliendi vajadustele ja asendab olemasolevad tooted.

3. Teenindus. Toote kiirema tarne pakkumine, kliendilt tagasiside küsimine, toote olemasolu laos jms.
4. Turunduse jõud ja kvaliteet. Suurem hulk müüjaid, paremini koolitatud keskenduvad nendele kliendile, kes ei ole konkurentidelt saanud head kvaliteeti või piisavalt tähelepanu.
5. Reklaam ja areng. Reklaami osakaalu suurendamine ja parimate toodete ning teenuste arendamine.

Praktilises osas analüüsitakse ülal loetletud strateegiaid turuosa suurendamiseks, mis on rakendatavad eksisteerivates oludes.

2. REOVEEPUHASTUSSEADMETE MÜÜGITULU SUURENDAMINE MUUTUVAS TURU SITUATSIOONIS AS EESTI ENERGIAMONTAŽ NÄITEL

2.1. Uuringu metodoloogia

Selle töö eesmärgi saavutamiseks kasutatakse kvalitatiivseid uurimismeetodeid. Uuritakse nii ettevõtte kättesaadavaid sisedokumente kui ka avalikest allikatest leitavaid välisdokumente. Dokumentidest koguti andmeid reoveepuhastite arvu, välisrahastamise, müüdüd seadmete arvu ja tüüpide kohta vajalik turuanalüüsiks. Teave reoveepuhastuse nõuete ja ka valdkonna arengusuuna kohta võimaldab meil teha järeldusi võimalike uute projektide kohta. Ettevõtte siseteave võimaldab kindlaks määrata kasumlikkus ja müügiimaht.

Analüüsitakse andmeid, mis on saadud erinevatest allikatest:

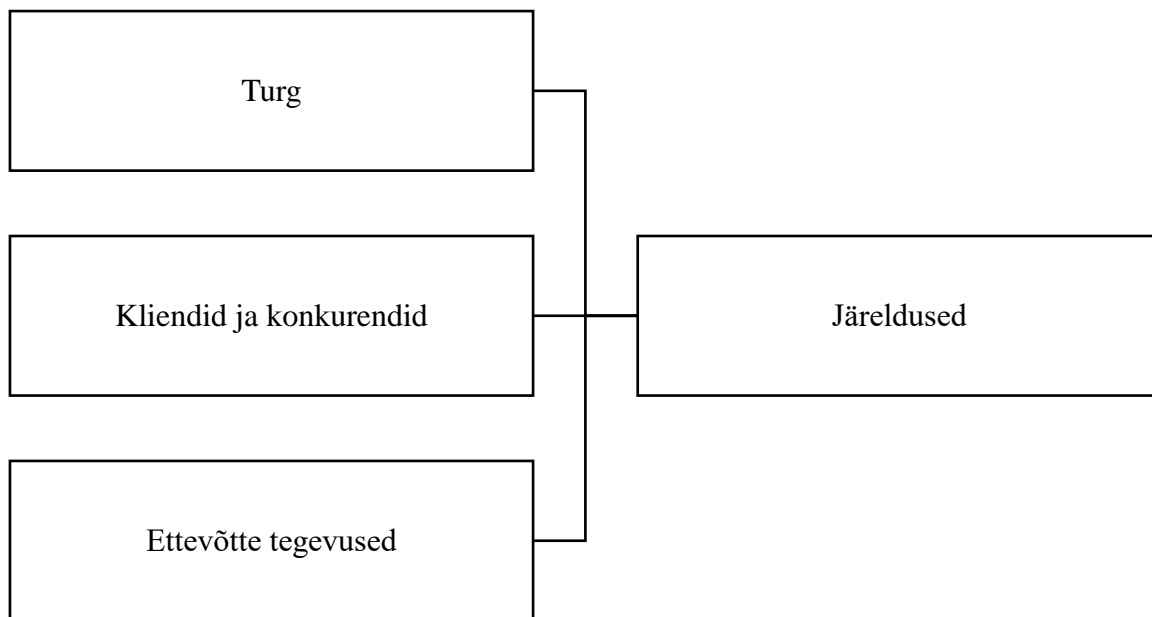
1. EELIS (Eesti Looduse Infosüsteem – Keskkonnaregister): Keskkonnaagentuur – andmed puhastusrajatiste kohta;
2. ettevõtte Aqua Consult Baltic OÜ koostatud aruanded regionaalsete mudakäitluskeskuste ehitamise kohta;
3. Huber SE – andmed Eestis müüdüd seadmete hulga kohta;
4. AS Eesti Energiamontaž – andmed käibe, kasumi ja töötajate arvu kohta;
5. KIK (Keskkonnainvesteeringute keskus) – andmed rahastamise mahu kohta;
6. Riigiteataja – Heitvee reostusnäitajate piirväärtused ja reoveepuhastusastmed;
7. muud dokumendid.

Teiseks kvalitatiivseks uurimismeetodiks sai valitud eneserefleksiooni. „Praktik-uurijad tegelevad oma praktilise tegevuse uurimisega: nad teavad, mis praktikas toimub, valdavad praktiliste teadmiste kogumit ning oskusi ja praktikat puudutavaid hoiakuid“ (Jarvis 2004:92). Töö autor on reoveepuhastusseadmete müügiga tegelenud juba üle 18 aasta, seetõttu on tal piisavalt kogemusi ja teadmisi selles vallas. Jarvise sõnul refleksiooni tulemused on võimalik kasutada tulevase tegevuse kavandamiseks (Jarvis 2004:75).

Antud kahe meetodi kombinatsioon võimaldab uurida teavet erinevatest allikatest ja muudab analüüsi täielikumaks.

Töö eesmärgi saavutamiseks on vaja kindlaks teha turu kontseptsioon, struktuur, maht ja omadused. Samuti on vaja uurida turuosalisi, neid segmentida, vajadusi tuvastada ning

lõpuks ettevõtte tegevust kirjeldada ja analüüsida. Kogu selle teabe abil on võimalik teha järeldusi ja ettepanekuid müügitulu suurendamiseks muutuv turul. Joonis 1 näitab töö praktilise osa diagrammi.



Autori koostatud.

Joonis 1. Uuringu protsessi diagramm.

2.2. Hetke situatsioon ja ettevõtte tutvustus

Müügitaseme ja -tulu suurendamise võimaluste mõistmiseks on vaja hinnata tänast turuolukorda, analüüsida toimuvaid muutusi ning aduda ettevõtte turupositsiooni.

Ettevõtte AS Eesti Energomontaaž asutati 1950ndatel Sevzapenergomontaaž nime all ning selle eesmärgiks oli Balti ja Eesti elektriyaamade ehitamine. 90ndatel ettevõtte erastati ning sellest sai aktsiaselts, uue nimega AS Eesti Energomontaaž. Ettevõtte on spetsialiseerunud metallkonstruktsioonide, torustike valmistamisele ja paigaldamisele energeetika valdkonnas ning keemia- ja kütusetööstuses.

Keskmine käive on 10–12 miljonit eurot, ettevõttes töötab 160–250 töötajat. Lisaks põhitegevusele – metallkonstruktsioonide ja torustike paigaldamisele – tegeleb ettevõtte lõplikke lahendusi pakkuvate tehnoloogiliste projektidega (nt elektrifiltri projekteerimine, tarnimine ja paigaldamine) ning reoveepuhastusseadmete tarnega (alates 2001. a lõpust). Kuna paigaldusturgu mõjutavad hooajalised kõikumised ning see sõltub otseselt põhiliste klientide rahalisest olukorrast ning nende vajadustest (nt mõjutab turgu tugevasti naftahinna langus aastatel 2008–2009, mil paljud kliendid muutsid oma investeerimisplaane, osaliselt külmutasid või vähendasid nende mahtu jne), püüab ettevõtte mitmekesistada oma tegevusvaldkondi. Üheks lisategevusalaks on reoveepuhastusseadmete tarne. Just sellel valdkonnal käesolevas töös üksikasjalikumalt peatutaksegi.

Alates 2001. a kuni 2015. a oli AS EEM ametlik ja ainus ettevõtte Hydropress Huber AB (ettevõtte Huber SE tütarfirma) esindaja Eestis. Alates 2015. a kuni käesoleva hetkeni on AS EEM-il kehtiv leping emafirmaga Huber SE. Seadmete müügi käive on tavaliselt 600 000–1 200 000 eurot (5–15% firma kogukäibest). Projektide keskmine tasuvus on 16–22%.

Alates 2000ndate aastate algusest on Eesti saanud Euroopa Liidult toetusi taristu arendamiseks ning eelkõige puhastusrajatiste ehitamiseks ja renoveerimiseks. Toetused määratakse korraga seitsmeks aastaks. Hetkel on turg küllatki aktiivne, on projekte ja rahastamist, kuid kõik turuosalised on muutuste ootel, mis hakkavad toimuma seoses Euroopa Liidu poolse välisfinantseerimise lõppemisega. Töö autori arvates on selles olukorras mitu turu arenguvõimalust:

1. uued välisfinantseerimisallikad;

2. laenud (vee-ettevõtted võtavad laenu kas pankadelt või KIK-ist);
3. omavahendid, jagamatu kasum;
4. projektide finantseerimise tariifide tõus;
5. mitme variandi kombinatsioon.

Ettevõtte turupositsiooni objektiivne määratlemine, lähtudes käibest (reoveepuhastusseadmete müügi puhul), on mitmetel põhjustel küllatki keeruline:

1. Konkurendid tegelevad mitte ainult seadmete müügiga, vaid täidavad ka puhastusrajatiste ehitamise peatöövõtja funktsioone. Seetõttu on peaaegu võimatu tuua avaliku informatsiooni (aastaruannetest) põhjal välja seadmete tarnest tulenev käive (valdkonnas, kus me oleme konkurendid).
2. Konkurendid müüvad osaliselt selliseid seadmeid, mida ei tooda HUBER SE (nt õhutus-, segamissüsteeme, pumpsid). Ka sellisel juhul ei ole võimalik tuua välja käibe osa, mis on seotud konkreetsete seadmete müügiga.
3. Konkurendid müüvad seadmeid ka väljaspool Eestit. Kuna EEM-il on ainsana õigus müüa ainult Eestis, siis käive, mis on saadud väljaspool riiki ei ole meie jaoks konkureeriv käive ning ei sobi võrdlemiseks. Aastaruandest on näha, et käive jaotub riigisiseseks ja -väliseks, kuid ei ole võimalik kindlaks teha, kas konkreetne käive on saadud toodangu eest, mille osas me konkureerime või mitte.
4. Konkurendid pakuvad samade ülesannete lahendamiseks teisi tehnoloogiaid. Näiteks sette veetustamiseks pakutakse erinevaid seadmeid: lintpresse, tigupresse, kamberpresse, tsentrifuuge. HUBER SE ei paku kamberpresse ega tsentrifuuge, kui klient soovib saada konkureerivaid seadmeid (nt tsentrifuugi), siis me ei saa sellisel juhul konkureerida.

Määratleda ettevõtte turupositsiooni müüdüd seadmete ühiku hulga järgi on samuti küllatki keeruline:

1. Seadmete ühik võib olla erineva tootlikkuse ja maksumusega. Näiteks võib müüa kümme väikese jõudlusega sõela ja saada käivet ~100 000 eurot, kuid võib müüa ühe seadmete ühiku maksumusega 200 000 eurot.
2. Võib kindlaks teha seadmete ühikute hulga, mis on müüdud munitsipaaltelevõtetele riigihangete kaudu, kuid tööstusklientidega tekivad raskused, kuna nemad ei ole kohustatud korraldama avalikke hankeid ja meil võib konkreetse projektiga seotud info puududa.

Turg muutub igal aastal sõltuvalt turul olevast rahastamisest ja projektidest. Turumaht (mehaaniliste seadmete valdkonnas) võib olla alates mõnest sajast tuhandest eurost (2014. a) kuni mitme miljoni euroni.

Analüüsid informatsiooni, võib järeldada, et turuosa võib kindlaks teha, võttes aluseks võidetud projektide hulga nende üldarvust (võttes arvesse vaid munitsipaal kliente – veekanaleid), pidades silmas sihtrühma (2000 ja enam inimekvivalenti (ie)) ning jagades seadmeid gruppidesse. Kuid turuosa üksinda annab meile informatsiooni vaid konkreetsest hetkeolukorrast, kindlast aastast ja kirjeldab võidetud projektide hulka võrdluses nende koguarvuga. Loomulikult peab seda informatsiooni arvesse võtma ja analüüsima edasiste müügitegevuste planeerimisel. Kuid näib, et palju olulisem informatsioon üldise turumahu kohta ei võta arvesse ajalist läbilõiget. Näiteks võib kindlaks teha puhastusrajatiste arvu (umbkaudu, mitte ühiku täpsusega, kuna vee-ettevõtte võib otsustada puhastusrajatiste sulgeda ja suunata vesi ümber teisesse, palju suurematesse puhastusrajatistesse) koormusega 2000 ja enam ie. See on meie sihtrühm, kuna väikestel rajatistel ei ole sageli mehaanilist muda puhastust ja käitlemist. Võttes arvesse mehaaniliste seadmete tööaja – 15 aastat, võime ette ennustada vajadust seadmeid ümber ehitada või välja vahetada. See informatsioon on müügi analüüsimise ja planeerimise seisukohast palju kasulik.

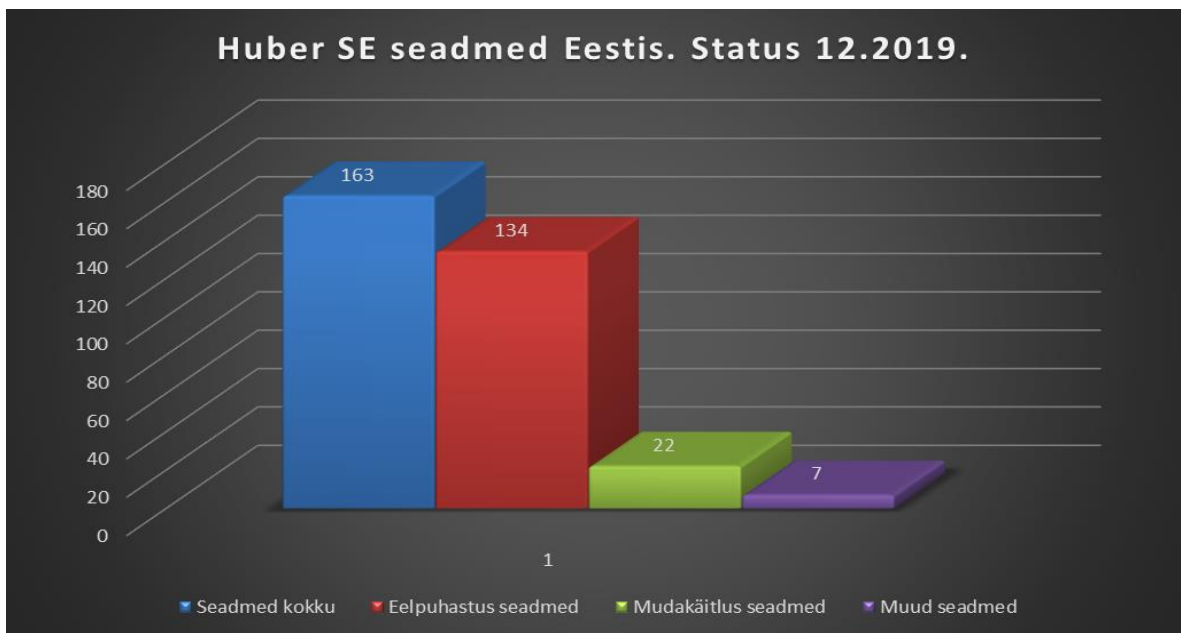
2.3. Muutused turul ja trendid

Erialakirjanduse analüüsi tulemustest nähtub, et turul toimuvad pidevalt muutused, mis jagunevad mitmesse kategooriasse (Abell 2001:352–355). Kauba edukaks turustamiseks on vaja pidevalt jälgida neid muutusi ja analüüsida avanevaid võimalusi ning tekkivaid ohte. Vajadusel tuleb müügiläheneda ja -viise muuta.

Turu analüüsimiseks on muuhulgas vaja ettekujutust sellest, milline tootegrupp müüb kõige paremini, milline toode on kõige kasumlikum.

All olevas joonisel 2 on näidatud Eesti turul müüdud toodete jaotus 2019. a seisuga. Joonisest nähtub, et enim müüdud seadmete grupi moodustavad mehaanilise eelpuhastuse seadmed. Töö autori arvates on see seotud asjaoluga, et see tootegrupp on oma koguselt ka kõige arvukam Huber SE seadmete hulgas. See tähendab, et meil on võimalus pakkuda kliendile valikut, nt erinevaid sõelu rohkem kui 20 toote hulgast (Huber SE). See on ka üks meie konkurentsieeliseid turul. Paljud konkurendid on spetsialiseerunud kahele-kolmele sõelatüübile ja on sunnitud pakkuma kliendile lahendusi, lähtudes oma isiklikust tootevalikust. Sõltuvalt tehnilistest vajadustest, rahalistest võimalustest, vajalikust puhastustasemest jm tingimustest, saame meie pakkuda kliendile optimaalset tehnilist lahendust, mis sobib kõige paremini just tema probleemi lahendamiseks. Kasumlikkuse seisukohast on see segment ka kõige kasumlikum, võrreldes nt mudakäitlemisega. Selleks on mitu põhjust:

1. Seadmeid toodetakse tervikuna tehases ja kasutatakse vähest hulka detaile (reduktormootor, solenoidklapp jms) teistelt tarnijatelt. Seetõttu oma meil võimalik saada tehaselt suuremat allahindlusprotsenti. Võrdluseks kujutavad mudakäitlusseadmed endast erinevatest detailidest koosnevat komplekti, mis töötavad ühtse süsteemina (pumbad, polümeeri valmistussõlm, kulumõõturid, press jms). Seetõttu on tehaselt saadav soodustus väiksem.
2. Tunnustatud tootja mehaanilise eelpuhastuse valdkonnas. Ettevõtte Huber SE on üks suurimaid sedalaadi seadmete tootjaid maailmas. Lisaks sellele, kuna on võimalik pakkuda kliendile optimaalseid tehnilisi lahendusi (suurt valikut seadmeid), on ostuhind tähtis, kuid see ei ole määrav.
3. Kuna eelpuhastusseadmed on lihtsamad, kasutuselevõtmise toimingud teeb kohalik personal ise ära ja suuremal osal juhtudest ei ole vaja tehase esindajal kohale tulla, on kogu protsess odavam.

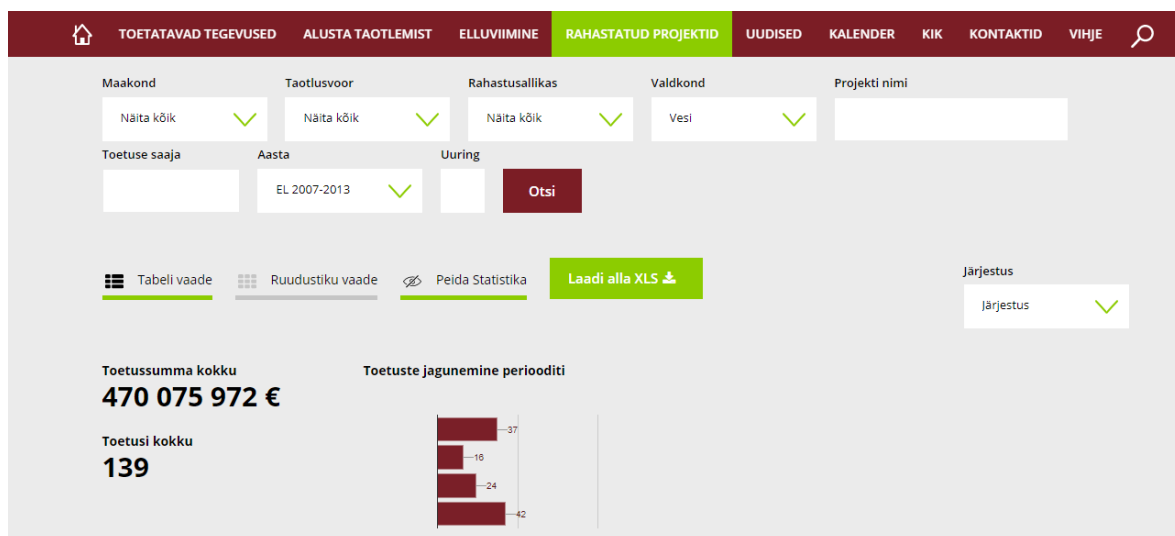


Andmed: Huber SE 2019. Autori koostatud.

Joonis 2. Huber SE seadmed Eestis. Status 12.2019.

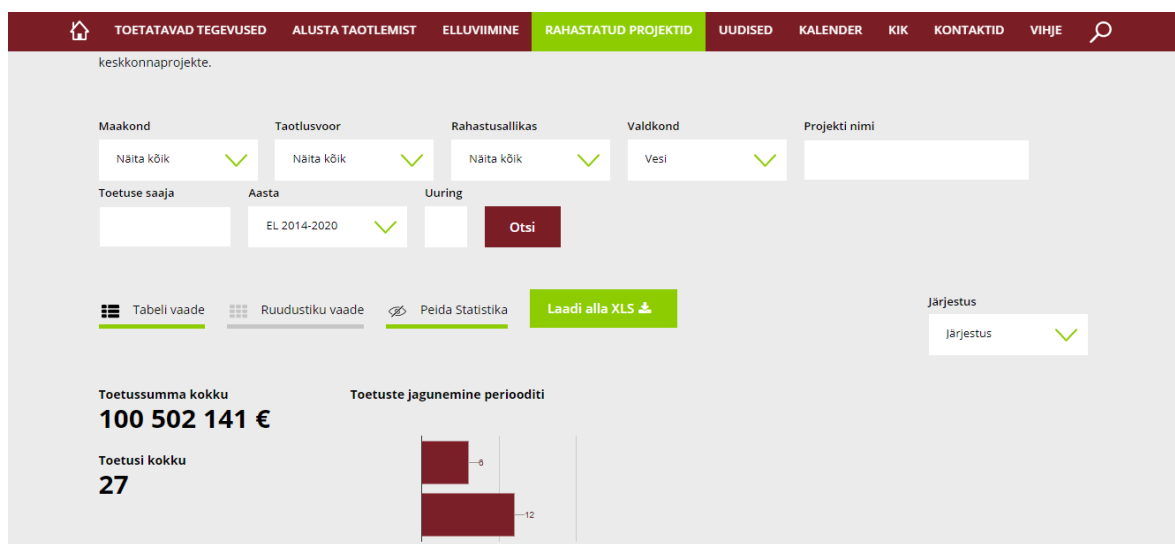
Hetkel toimuvad turul muutused, mis on eelkõige seotud projektide rahastamisega EL-i struktuurifondidest.

Järgnevalt esitatud joonistel 3 ja 4 on näha, et käesoleval perioodil on võrreldes eelmisega rahastamine märgatavalt väiksem. Ühest küljest on see seotud asjaoluga, et suur osa rajatistest on juba renoveeritud ja ei vaja käesoleval hetkel renoveerimist. Suur osa suuri ja keskmisi puhastusrajatisi olid renoveeritud eelmistel perioodidel, praegusel rahastamisperioodil eelistatakse keskmiseid ja väikeseid puhastusrajatisi (2000–10000 ie). Teisest küljest tähendab välisinvesteeringute väiksem maht seda, et kohalikud vee-ettevõtted peavad olema valmis (ja nad valmistuvad) üle minema projektide elluviimisele üldse ilma välisfinantseeringuta või suurendades omafinantseeringute mahtu. See omakorda tähendab, et ettevõtted peavad ühest küljest suurendama oma töö tõhusust, et jääks rohkem vahendeid arendamiseks, ning teisest küljest – peavad nad tõstma oma teenuste hindu elanike ja ettevõtjate jaoks. Kuna vee-ettevõtted on monopolid, on nad kohustatud kooskõlastama oma teenuste hinda Konkurentsiametiga ning nad peavad tõestama tariifide tõstmise vajadust. Teine võimalus projektide rahastamiseks on võtta laenu KIK-ist või pangast.



Andmed: KIK, 2020. Autori koostatud.

Joonis 3. Rahastatud projektid 2007-2013.



Andmed: KIK, 2020. Autori koostatud.

Joonis 4. Rahastatud projektid 2014-2020.

Lisaks sellele kuna lubatud piirväärtused ja kontsentratsioon muutuvad aina rangemateks (nt fosfori P eemaldamise osas), ilmneb vajadus uute tehnoloogiate ning reoveepuhastusvahendite järele. Näiteks Sillamäe linna puhastusrajatised. Aastatel 2012–13 projekteeriti ja renoveeriti linna rajatised – ehitati põhimõtteliselt uued rajatised, milles olid uus reovee mehaaniline ja bioloogiline puhastus ning muda (sette) käitlus. Projekteerimise ajal kehtisid fosfori eemaldamise osas normid, mis lubasid maksimaalset kontsentratsiooni 1

mg/l, kuid 2014. a jõustusid nõuded, mille kohaselt alandati piirkontsentratsiooni kaks korda – kuni 0,5 mg/l. Vee-ettevõtte pöördus KIK-i poole taotlusega rahastada uut projekti, mis nägi ette veepuhastamise kolme etappi ja võimaldas stabiilselt ning garanteeritult saavutada kehtestatud norme. See taotlus rahuldati ja alates 2014. a lõpust võeti uus puhastussüsteem kasutusele. Mõne teise puhastusrajatise puhul (Paide, Võru) oli juba projekteerimise käigus võetud arvesse konkreetse rajatise tulevast laiendusvõimalust.

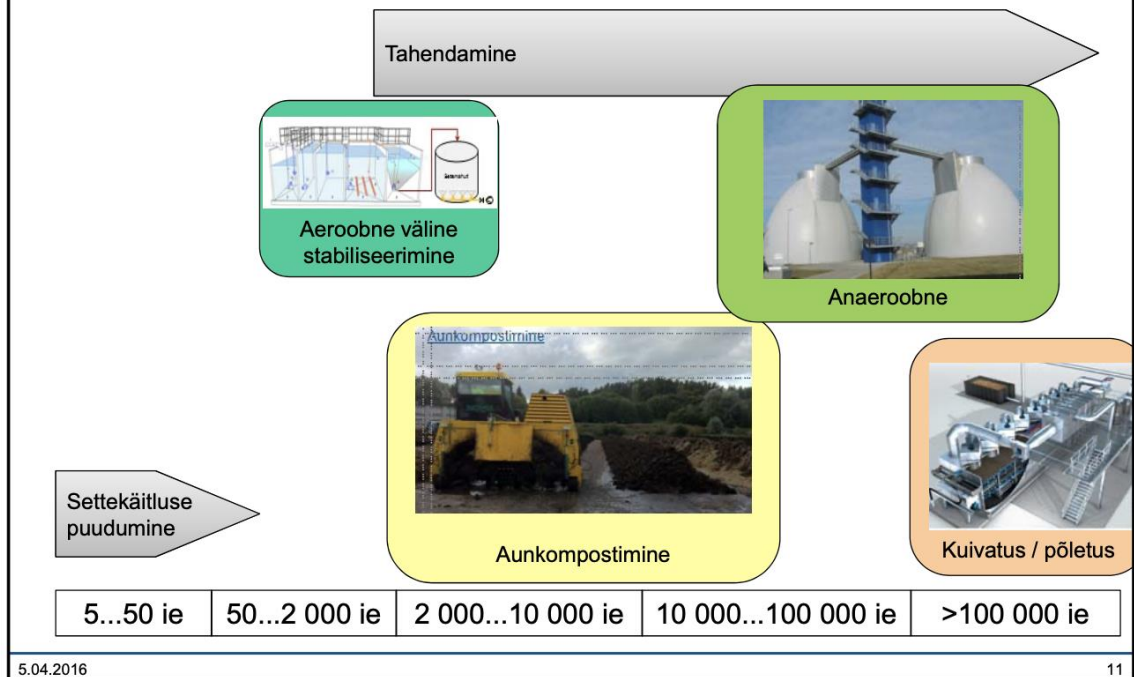
Veel üheks turusuunaks on plaanilise asenduse korral kõige tõhusamate seadmete valimine. Näiteks sõela valik (esimene osa reovee mehaanilisest käitlemisest). Sõelu on suur valik, need erinevad tööpõhimõtte, tüübi, tootja ja tõhususe poolest. Mõned tüübid on tõhusamad kui teised. See on seotud seadmete konstruktsiooni eripäradega, reoveest jäätmete eraldamise viisiga; kiirusega, millega vesi läbib sõela; filtreeriva elemendi tüübiga, avade suurusega jms. Kuni 2000ndate aastate alguseni olid puhastusrajatistes kasutusel peamiselt astmelist tüüpi sõelad, kuid alates 2008–2010 aastatest eelistatakse aina enam tõhusamaid lahendusi ning praeguseks hetkeks on astmelist tüüpi sõelad pigem erand kui reegel (aluseks on võetud puhastusrajatised 2000 ie ja rohkem).

Regionaalsed mudakäitluskeskused. 2015. a tellis Keskkonnaministeerium uuringu *Regionaalsete reoveesette käitlemise lahenduste väljatöötamine ja jäätmete lakkamise kriteeriumite väljatöötamine reoveesette kohta*, mille teostas 2016. a ettevõtte Aqua Consult Baltic OÜ. Uuring toimus neljas etapis:

- I etapp – Reoveesette tekke ülevaade
- II etapp – Ülevaade sette kasutamisest ning kasutamise potentsiaali analüüs
- III etapp – Jäätmete lakkamise kriteeriumid
- IV etapp – Reoveesette käitluskeskuste alternatiivid

Oma töös pakkus ettevõtte välja neli varianti või alternatiivi, sõltuvalt koormusest (ie).

Settekäitlus ja selle tasuvus käitluslahendite alusel



Andmed: Aqua Consult Baltic OÜ töömaterjalid. Autori koostatud.

Joonis 5. Settekäitlus ja selle tasuvus käitluslahendite alusel.

Selles töös ei ole tehnoloogia, mida soovitatakse kasutada, nii oluline, vaid tähtis on regionaalsete settekäitluskeskuste koondamise ja loomise põhimõte. See tähendab, et settekäitlusvaldkonnas on oodata keskuste loomist – vaja on uusi seadmeid, suuremat jõudlust, mis tähendab, et kõigil turuosalistel on potentsiaali.

2.4. Kliendid ja konkurendid

Müügi ja tulu suurendamiseks on vaja muuhulgas ette kujutada, kes on klient ja konkurent, neid segmenteerida, mõista nende vajadusi ning ootusi. Tehingut on võimalik sõlmida vaid siis, kui seadmed (tehnoloogia) lahendavad tellija mingi probleemi ja vastavad tema vajadustele ning ootustele. Kuna erinevatel klientide rühmadel võivad olla täiesti erinevad vajadused ja ootused, siis on olukorra mõistmiseks ülioluline neid segmenteerida. Sõltuvalt iga rühma vajadustest, tuleb valida müügilähenedamine ja keskenduda nende vajadustele.

Lisaks sellele on vaja hinnata ja mõista, millise strateegia kasuks otsustavad konkurendid, millega see on seotud ning millised on selle eelised ja puudused.

Võib eristada kolme klientide rühma, kellel on toodete suhtes oma kriteeriumid ja ootused:

1. Projekteerijad
2. Peatöövõtjad
3. Omanikud

Tavaliselt on tehinguks vaja sõlmida seadmete tarneleping, tuleb võtta arvesse, kui suures osas on võimalik täita kõigi kolme rühma ootusi. Võtame näiteks järgmise standardse olukorra: omanikul (vee-ettevõttel) ilmneb mingisugune probleem, mida on vaja lahendada (protsessi muutmine, seadmete väljavahetamine, jõudluse suurendamine jne). Probleemi lahendamiseks tellitakse konsultandi/projekteerija teenus. Projekteerija, lähtudes oma kogemustest ja teadmistest, pakub välja lahenduse ning peab samaaegselt nõu erinevate seadmete tarnijatega. Selles etapis on oluline pakkuda õiget tehnilist lahendust ja veenda projekteerijat ning omanikku, et tegu on optimaalse lahendusega. Seejärel koostab omanik hankedokumentid ehitus- või renoveerimiskonkursi väljakuulutamiseks. Nendes dokumentides on kirjas minimaalsed nõuded, millele peavad seadmed ja/või protsess vastama. Siis osaleb mitu ettevõtet (peatöövõtjad) hankes ning firmaga, kes on esitanud kõige odavama pakkumise ja kes vastab klassifikatsioonile, sõlmitakse leping. Enamikel juhtudel on ainsaks kriteeriumiks pakkumuste hindamisel nende maksumus, kuid esineb ka erandeid, kui tellija määrab lisa hindamiskriteeriumid, nagu nt garantii-, tarneaeg, hooldusteenuse pakkumine Eesti territooriumil jne. Niisiis nagu nähtub ülal kirjeldatust, osalevad protsessis erinevatel etappidel kolm klientide rühma. Nüüd vaatleme eraldi iga rühma huve ja ootusi.

Projekteerijad. Peamiseks kriteeriumiks, aspektiks selle rühma jaoks, on tehniline sobivus, pakutava lahenduse ühildamine kliendi olemasoleva olukorraga ja seadmete kvaliteet. Loomulikult loeb ka maksumus, kuid see pole valiku puhul määravaks teguriks. Lisaks sellele on väga oluline saadava informatsiooni kvaliteet ja päringutele vastamise kiirus. Näiteks hakkab projekteerija projekti kallal töötama ja tal on kohe projekti alguses vaja lahendada mingisugused tehnilised küsimused, ilma milleta ta ei saa tööd jätkata (nt hoone mõõtmed sõltuvad seadmete füüsilistest mõõtmetest, seega ei saa ta hakata hoonet

projekteerima, kuni pole kindlaks tehtud seadmete gabariidid). Informatsiooni kvaliteedi all peetakse silmas pakutava informatsiooni terviklikkust ja täpsust. Kui projekteerijale pakutakse projekti alguses ühte lahendust ja keskel soovitatakse viia sisse olulised muudatused, kas konstruktsiooni või gabariitide puhul, siis põhjustab see talle lisa ajakulu ning järelikult ka rahalist kulu. Töötamisel selle klientide rühma on peamiseks ülesandeks neid pidevalt informeerida seadmete, muutuste osas, esitleda ja seletada seadmete tehnilisi iseärasusi, edastada terviklikku ja tõest informatsiooni pakutava lahenduse kohta võimalikult lühikese aja jooksul. Eestis on 5–6 küllaltki suurt ettevõtet, mis on spetsialiseerunud puhastusrajatiste projekteerimisele. Lisaks sellele on mõned ettevõtted, mis tegelevad nii seadmete müügi kui ka projekteerimisega, neil peatume üksikasjalikumalt konkurentide analüüsile pühendatud osas.

Peatöövõtjad. Enamikel juhtudel on selle klientide rühma jaoks oluline eelkõige seadmete maksumus. Ülejäänud kriteeriumid on teisejärgulised. See on tingitud asjaolust, et pärast konkursi korraldamist ja lepingu sõlmimist on tarnehind omaniku jaoks enam-vähem muutumatu (v. a juhtudel, kui ilmnevad ettenägematud kulutused ja lisatööd). Peatöövõtjal on aga võimalus oma kasumit suurendada tarnijaga läbirääkimiste teel seadmete maksumuse alandamise arvelt või nende vahetamisega samaväärsete, kuid odavamate seadmete vastu. Teised seadmete parameetrid, nagu kvaliteet, tööaeg, kasutusmugavus ei ole selle klientide rühma jaoks olulised ja/või määravad, kuna ettevõtte vastutus puhastusrajatiste osas omaniku ees piirdub tavaliselt kahe aastaga ning peaaegu kõik turul pakutavad seadmed on suutelised selle aja jooksul töötama. Kuid mõned ehitusettevõtted pööravad tähelepanu ka seadmete kvaliteedile. Kokkuvõttes kui nad peavad garantiiaja jooksul tegelema seadmete rikete kõrvaldamisega, siis tähendab see projektijuhile lisa aja- ning seega ka rahakulu. Seega kui seadmete maksumus ei erine kardinaalselt (10–15%), võib ehitaja eelistada kallimaid seadmeid. Ehitusfirma otsuse langetamisel seadmete tarne osas on olulisteks teguriteks ka ehitustähtajad ja -riskid, mis on seotud seadmete vahetamisega samaväärsete seadmete vastu. Tellija kehtestab hankeülesandes teatud miinimumnõuded seadmetele ja/või protsessile. Seejuures on tal sageli ettekujutus sellest, milline tehniline lahendus talle kõige paremini sobib. Ehitusettevõtte (enamikel juhtudel) on kohustatud enne seadmete tarnijaga lepingu sõlmimist kooskõlastama tellijaga pakutavad seadmed. Kooskõlastamiseks peavad pakutavad seadmed vastama hankes esitatud miinimumnõuetele. Seejärel analüüsib tellija saadud informatsiooni, juhul, kui see pole terviklik, võib ta nõuda lisa ja otsustab, kas

pakutud seadmete näol on tegu samaväärsete seadmetega või mitte. Kooskõlastusprotsess ei tohi mõjutada tööde lõpptähtaega, teisisõnu on tegu ehitusettevõtte riskiga. Kuid kuna kooskõlastusprotsess võib olla küllaltki pikk, kaalub ehitaja riske ning lühikeste ehitustähtaegade korral võib ta otsustada pakkuda seadmeid, mis on kirjas hankedokumentides. Lisaks tuleb veel eraldi välja tuua ehituskonkursside liik, kus tellija on juba ise projekti teinud ja peatöövõtja peab ehitama objekti vastavalt sellele projektile. Sõltuvalt projekti etapist (kas tegu on töö- või põhiprojektiga) toimub vastutuse jagamine tellija ja ehitaja vahel. Tööprojekti puhul on konkreetsed seadmed juba kindlaks määratud, need tuleb paigaldada ja tööle panna. Vastavalt Riigihanke seadusele on töövõtjal õigus ka sellisel juhul pakkuda analoogseid, samaväärseid seadmeid. Kuid siis vastutab töövõtja seadmete vahetamise eest ja tagab tellijale nende tõrgeteta töö ning tehnilise vastavuse. Lisaks sellele peab töövõtja omal kulul projekti muutma. Lähtudes sellest otsustab töövõtja taoliste konkursside puhul projektiga kooskõlas olevate seadmete tarne kasuks.

Omanikud. Kuna meie ettevõtte pakutavate seadmete maksumus on kõrgem turu keskmisest, on töö omanikuga (vee-ettevõttega) äärmiselt oluline. Ainult siis, kui tellijat õnnestub veenda seadmete kvaliteedis, tehnilise lahenduse õigsuses ja optimaalsuses, on võimalik tehingut sõlmida. Selle klientide rühma jaoks on määravaks seadmete kvaliteet, pikaajalisus, kasutusmugavus, hooldusteenus. Hangitavate seadmete maksumus ei ole määrav, kuid oluline on kõikide tööde hind kokku. Kui konkursile laekunud pakkumused ületavad kavandatud eelarvet, siis tühistab tellija konkursi, muudab tööde mahtu ja korraldab uue konkursi või muudab tööde mahtu käesoleva konkursi raames (kui valitud hankekonkursi protseduur seda lubab) või otsib lisa rahastamisallikaid. Müügiprotsessi seisukohast on see klientide rühm määrav ja mahult kõige suurem. Töö autori hinnangul on ülioluline hoida omanikega tihedat sidet, informeerida kliente pidevalt seadmete eeliste, tehniliste eripärade, uute tehnoloogiate osas, et toetada ning tõsta müügitaset.

Eraldi on otstarbekas vaadelda ka konkurente ja analüüsida nende turustrateegiaid. Mõned konkurendid võivad ilmuda samaaegselt klientidega. Eesti turul on 4–5 meiega konkureerivat ettevõtet. Suhteliselt väikese turu jaoks on see küllaltki suur arv. Pedaegu kõik neist pakuvad odavama hinnaklassi seadmeid, seetõttu ei ole passiivse müügi mudel meie jaoks võimalik. Me peame pidevalt suhtlema puhastusrajatiste omanike ja projekteerijatega, veenma neid meie seadmete eelistes. See omakorda mõjutab seadmete hinda, sest me peame kulutama

märkimisväärseid ajaressursse müügi ettevalmistustöödele. Samal ajal on konkurentidel hinna osas eelis ja nad võivad eelistada passiivsemat müügiviisi, nad huvitavad rohkem peatöövõtjaid, kuna pakuvad odavamat toodet (vt.tabel 3). Mõned konkurendid pakuvad lisaks seadmete müügile ka teisi, kaasnevaid teenuseid, nt projekteerimist, osalevad hankekonkurssidel peatöövõtjana ning pakuvad paigaldusteenust. Mõned neist on ühtlasi ka meie kliendid. Nii juhtub vaid siis, kui puhastusrajatiste omanik nõuab seadmete täielikku vastavust projekti lahendusele või miinimumnõuetele.

Tabel 3. Konkurentide mõju müügistrateegiale

Konkurent	EEM/Huber SE	Mõju	Võimalik parendusstrateegia
Oma projekteerimine (mõnel neist). Protsessi projekt on tehtud kohapeal. Osaleb hankekonkurssidel ka projekteerijana.	Pole kohalikku projekteerimisbürood. Saab pakkuda tehnoloogilisi lahendusi Huber SE kaudu, kuid ei osale hankekonkurssidel ainult projekteerijana.	Ühest küljest annab oma projekteerimisbüroo eelise vajamineva informatsiooni osas. See annab ka võimaluse kasutada projektis oma seadmeid. Teisest küljest näevad teised projekteerimisfirmad neis konkurente ja teevad seetõttu meiega tihedamat koostööd. Meil oleks raskem konkureerida (otseses konkurentsisis) suuremate kulude tõttu (me peame	Oleme olnud edukad mitmes projektis tehes koostööd oma konkurentidega. Kuid see on võimalik vaid siis, kui lõppkasutaja on tugev ja teab, mida ta tahab ning nõuab seda juba projekteerimisetapis. Teha tihedamat koostööd lõppkasutaja ja projekteerijatega, et saada infot tulevaste projektide kohta. Pakkuda kliendile lahendusi (eskiisi projekteerimine). Nt

		tellima projekti alltöövõtjalt)	me teadsime, et Pärnu linna puhastussõelad on vanad ja need tuleb mingil hetkel välja vahetada. Me võtsime kliendiga ühendust (2014), saime andmed ja tegime neile tasuta eskiisjoonise oma lahendusest. Aastate jooksul, kui neil tekib vajadus, on neil lahendus juba olemas. Ma usun, et see asetab meid võrreldes konkurentidega paremasse olukorda.
Hinnatase on madalam	Hinnatase on kõrgem	Meil on peaaegu võimatu müüa tuginedes vaid hinnale (saavutame seda väga harva).	Hinnaerinevuse tõttu on meie konkurentide suuremad kliendid lepingulised ettevõtted. Me peame olema orienteeritud lõppkasutajale, et saaksime müüa. Tema peab sundima

			<p>oma lepingupartnerit ostma meie lahenduse. Seetõttu oleme me alati lõppkasutaja poolt.</p> <p>Me peame võrdlema kahte tehnilist lahendust ja seletama, miks meie lahendus on parem.</p> <p>Pikemas perspektiivis ma usun, et investeringute kulud pole nii olulised kui jooksvad kulud. Pakkuda informatsiooni ja näidata tehtud töid.</p>
Erinevad tooted erinevatelt ettevõtetelt	Erinevad tooted ühelt ettevõttelt	Mõnikord me ei suuda konkurendi hinnataset ette ennustada, kuna me ei tea, millist kaubamärki ta pakub. Kuid teisest küljest teab klient, et meie pakume Huberi tooteid ja teab, mida	Ühe ettevõttega tiheda koostöö tegemine aitab alati luua usaldusväärseid suhteid. Teavitada lõppkasutajaid riskidest, mis kaasnevad sellega, kui kohalik ettevõtte kasutab erinevaid

		oodata. See pakub kliendile teatud kindlustunnet, sest ta teab, et meie selja taga on suur ning hästi tuntud ettevõte.	tarnijaid. Koostöö tegemine ühe ettevõttega võimaldab tunda selle tooteid paremini ja seetõttu pakkuda kliendile sobivamaid lahendusi.
Tehnilise lahenduse tase on mõningatel juhtudel nõrk. Tavaliselt pakutakse vaid üht lahendust.	Suudab kliendile pakkuda mitmeid võimalusi, sõltuvalt tema vajadustest ja soovidest (seda tehakse hanke-eelses etapis). Parem tehniline lahendus paljudel juhtudel.	Mõnikord rahuldub klient lihtsaima ja seega ka odavaima lahendusega. See ei anna tõenäoliselt sama tulemust kui keerukam lahendus, kuid klient lepib sellega raha-, kogemuse- või vajaduse puudumisel.	Jällegi on lahenduseks tihedam koostöö kliendiga. Klienti peab protsessi kaasama ja ta peaks koos meiega seadmeid valima. Plusse ja miinuseid tuleb avameelselt arutada, et langetada õiglane otsus. Investeerida rohkem aega seminaridesse, uudiskirjadesse jms, et teavitada lõppkasutajat tehnilistest eelistest.
Mitte eriti aktiivne oma lahenduste reklaamimises	Aktiivsem oma lahenduste reklaamimises	Konkurendid tuginevad müües rohkem madalale hinnale kui	Minu teada ei korralda ükski

		tehnilisele lahendusele. Seetõttu ei pea nad nii palju investeerima reklaami ja vahetusse koostöösse lõpptarbijaga.	konkurent rühmareise.
--	--	--	--------------------------

Allikas: Autori koostatud.

2.4. Turundus

Kuna selle töö eesmärk on selgitada välja võimalikud ettevõtte tegutsemisviisid muutuvates turuoludes müügitulu kasvatamiseks, on vaja vaadelda ning hinnata turundustegevusi, mida praegusel ajal tehakse, hinnata nende toimet, analüüsida müügi protsessi, projekti tsüklit ja etappe. Vajadusel on neid vaja muuta ja/või täiendada.

Toote turustamiseks korraldatakse lisaks klientide segmenteerimisele järgmisi tegevusi:

1. Turuanalüüs. Tootmisjõudluse planeerimiseks koostatakse müügiplaan iga territooriumi kohta viieks aastaks. Plaani uuendatakse iga-aastaselt ja see lubab muuhulgas jälgida projektide arengut ning planeerida ja korrigeerida vajalikke tegevusi.
2. Koostatakse aastased müügiplaanid, mida uuendatakse kord kvartalis. Müügiplaani märgitakse tellimuse saamise tõenäosus, analüüsitakse tegevusi, mida on vaja tehingu lõpetamiseks. Kord kvartalis korraldatakse koosolekuid koos juhtkonnaga, otsustatakse tellimuse saamise (häda)vajalikkuse üle, arutatakse hinnapoliitikat.
3. Projektid jagatakse etappide kaupa. Sõltuvalt projekti etapist (olemasolev või tulevane projekt) pannakse paika vajalikud tegevused: tehnilise lahenduse pakkumine, kliendiga kohtumine, läbirääkimised, tehtud tööde näitamine, seadmete tehniliste eripärade arutamine jne. Nende tegevuste peamine eesmärk on teha koos tellijaga kindlaks pakutud tehnilise lahenduse eelised konkreetse projekti puhul.

4. Seminaride korraldamine. Sõltuvalt uute tehniliste lahenduste ilmumisest ja/või vajadusest korraldatakse koos Eesti vee-ettevõtete liiduga (EVEL) seminare. Tavaliselt organiseeritakse seminare iga 2–3 aasta järel. Eesmärgiks on suure hulga olemasolevate ja potentsiaalsete klientide teavitamine uudistoodetest, seadmete eripärade ja tehniliste võimaluste seletamine. Selle töö ja tagasiside tulemusel saadakse informatsiooni uute potentsiaalsete projektide kohta.
5. Osalemine messidel. Iga kahe aasta tagant korraldatakse Münchenis IFAT mess, kus on esindatud kõik selle valdkonna seadmete juhtivad tootjad. Meie ettevõtte osaleb tootja Huber SE stendi töös. Osalemine annab võimaluse suhelda otse potentsiaalsete klientidega, esitleda seadmete näidiseid, koguda informatsiooni käimasolevate ja tulevaste projektide kohta.
6. Hooldusteenuse müük. Iga kahe aasta tagant, alates 2015. a, korraldame tasuta ülevaatus kliendi seadmetele. Nädala jooksul vaatame koos tehase esindajatega üle ~15 puhastusrajatist, kuhu on paigaldatud meie seadmed ja mis on töötanud üle viie aasta. Ülevaatus tulemustest esitame tellijale aruande, kus tähistame detailid, mis on vaja kohe või lähimas tulevikus välja vahetada. Seejärel otsustab klient, kas ta tellib need detailid kohe või teeb seda hiljem. Selline aktiivne lähenemine hooldusteenuse müügile on õigustatud mitmel põhjusel:
 - see on kasulik tellijale, kuna tavaliselt on ennetav remont odavam kui hädaolukorra likvideerimine;
 - ülevaatus ja aruanne on kliendile tasuta;
 - see annab meile võimaluse veenduda, et seadmed töötavad korralikult ja me saame antud projekti kasutada näidisenähtena;
 - see võimaldab suurendada tagavaraosade müügist tulenevat käivet ja kasumit (enne ülevaatuste teostamist oli tagavaraosade müügi käive 20 000–40 000 eurot aastas, pärast ülevaatuste tegemist oli käive 130 000 eurot);
 - kasutame seda uute seadmete müügiinstrumendina.
7. Uudiskiri. Mitme aasta jooksul, aastatel 2013–2015 saatsime aastas kolm kuni neli korda e-postiga uudiskirju informatsiooniga seadmete ja näidisobjektide kohta. Kuid pidime sellest mõttest loobuma, kuna see ei toonud endaga kaasa märkimisväärset kontaktide ja tellimuste arvu kasvu ning oli küllatki ajakulukas.

8. Kohtumised klientidega. Töö autori hinnangul on seadmete eduka müügi tagamiseks vaja luua ja hoida kliendiga selliseid suhteid, et meie ettevõtte oleks tema jaoks alati valik number 1, kui peaksid ilmneva mingisugused lahendamist vajavad probleemid. See tähendab omakorda pidevat kontakti klientidega, sõltumata sellest, kas hetkel on pooleli mõni konkreetne projekt või on seda alles tulevikus oodata.

Seadmete müügiprojektide iseärasuseks on nende kestvus (tavaline projekti kestvus on 1–2 aastat) ja nende küllatki kõrge maksumus (alates 30 000 eurost kuni mitmete sadade tuhandeteni). Projekti tsükkel koosneb järgmistest etappidest:

1. Informatsioon probleemi kohta. Tuleb tavaliselt omaniku või nõustaja käest.
2. Tehnilise lahenduse (või mitme variandi) ettevalmistamine.
3. Tehnilised koostõlused, täpsustused.
4. Tellija nõustamine seoses pakutud lahendusega.
5. Pakkumuse koostamine hankekonkurssile (tavaliselt ei osale me hankes otse, vaid alltöövõtjana).
6. Läbirääkimised hanke võitnud ettevõttega. Samaaegselt nõustame tellijat.
7. Leping.
8. Seadmete tellimine ja tarne.
9. Kõikide tööde teostamine kuni seadmete käikulaskmiseni.
10. Garantiaeg.

Seejuures on ajaliselt kõige pikemad ja töömahukamad etapid enne lepingu sõlmimist.

2.5. Järeldused ja ettepanekud müügitulu suurendamiseks

Analüüsidest turgu, selle osalisi ja oma ettevõtte tegevusi turul, võime hinnata kasutatava lähenemise tõhusust ja selgitada välja vajalikud tegevused müügikäibe ning -tulu suurendamiseks.

Eesti puhastusrajatiste koguarv on (hetkel) 1134 (EELIS). Varem määratlesime oma sihtgrupina 2000 ie ja seadmete nominaalne tööaeg oli 15 aastat. Koostasime kuni 2010. a ehitatud puhastusrajatiste valimi ja saime kriteeriumitele vastavate objektide koguarvuks 72 (lisa 1). Neist 30 on käesolevaks hetkeks juba renoveeritud, kuid renoveerimine ei ole alati hõlmanud neid puhastusetappe, mis meid huvitavad (lisa 2). Seetõttu moodustavad meie

jaoks perspektiivse turu lähimaks viieks aastaks 42 puhastusrajatist, mis vajavad renoveerimist, lisaks tuleb sellele arvule lisada 30% juba renoveeritud puhastusrajatistest, st 9. Lisaks sellele toimub seoses haldusreformiga puhastusrajatiste liitmine ja kasvab olemasolevate rajatiste koormus. Võib eeldada, et lähima viie aasta jooksul renoveeritakse veel u 10 keskmist puhastusrajatist lisaks ülal mainitutele. Nagu turu muutustele pühendatud osas sai märgitud, planeeritakse luua regionaalsed settekäitluskeskused, mis toob endaga kaasa seadmete uuendamise ja jõudluse suurendamise vajaduse. Eeldame, et viie aasta jooksul luuakse u 5–8 sellist keskust, 3–4 neist varustatakse lisaks veel mudakuivatusseadmetega (vastavalt ühele ettevõtte Aqua Consult Baltic välja töötatud variandile on vaja kolme mudakuivatuskeskust – Muugal, Kohtla-Järvel ja Tartus). Seoses normide karmistumisega vajavad mõned puhastusrajatised lisapuhastust (nt fosfori eemaldamiseks). Eeldame, et selliseid puhastusrajatisi on kolm (nt Paide, Võru ja Haapsalu). Juhul, kui orgaaniliste jäätmete käitlemine muutub oluliselt kallimaks, võib ennustada osade läbipesuseadmete väljavahetamist tõhusamate vastu. Kuid ei ole võimalik hinnata seda vajavate puhastusrajatiste arvu. Kokkuvõtteks moodustavad meie hinnangul järgmise viie aasta jooksul turumahu u 70 puhastusrajatist. Varasemate projektide kogemusest lähtuvalt võib keskmine tarnemaht meid huvitavate seadmete puhul olla väikestes puhastusrajatistes (2000–10000 ie) 75000 eurot, keskmistes (10000–20000 ie) 200000 eurot ja suurtes (üle 20000 ie) 300000 eurot. 70st puhastusrajatisest u 10 on keskmised, 20 suured ja 40 väikesed. Seega võime teha kindlaks turumahu mehaaniliste mudapuhastus- ja veetustamisseadmete osas järgmiseks viieks aastaks, see on umbkaudu 11 000 000 eurot (tegelik turumaht sõltub rahastamise võimalustest, puhastusnormidest ja teistest teguritest ning võib kõikuda vahemikus 30–40%). Eraldi tasub esile tuua mudakuivatuskeskused, kuna investeeringud seadmetesse ja tehnoloogiasse moodustavad keskmiselt kaks miljonit eurot projekti kohta.

Nagu varem sai juba märgitud, siis turul toimuvad välisfinanseerimist puudutavad muutused (Euroopa Liidu rahastamise vähenemine ja lõppemine), need võivad endaga kaasa tuua järgmised muudatused:

1. Muutused hankekonkursside struktuuris ja maksumuses. Praegusel ajal koosneb suurem osa puhastusrajatiste renoveerimisprojektide konkursse mitmest etapist (projekteerimine, ehitustööd, seadmete tarne, paigaldamine, elektri- ja automaatikasüsteemide tarne jne). Projektide maksumus on mitmest sajast tuhandest

kuni mitme miljoni euron. Rahastamise vähenemise korral on vee-ettevõtted sunnitud loobuma mõningatest investeeringutest (vähendama mahte) või korraldama väiksema mahuga konkursse, nt ainult seadmete väljavahetamiseks.

2. Praegusel ajal oleme enamikel juhtudel alltöövõtjad, st ise me ei osale hankekonkurssidel (seadmete müügi valdkonnas). Konkursside maksumuse vähenemise ja väiksema mahuga konkursside korraldamise puhul, ei hakka need enam suuri ettevõtteid e peatöövõtjaid huvitama. See loob vajaduse iseseisvalt hankekonkurssidel osaleda ja konkureerida otse. Kuna suurema osa konkursside ainsaks hindamiskriteeriumiks on maksumus, siis oleme asetatud olukorda, kus lepingute mõne euro suurune hinnavahe tähendab kaotust. Kuna me praegu oleme alltöövõtjad, siis on meil võimalik pidada peatöövõtjatega läbirääkimisi, nii hinna kui ka tarnemahu osas, see muudab olukorra meie jaoks soodsamaks ja annab lisavõimalusi tehingu sõlmimiseks.
3. Osalemine hankekonkurssidel peatöövõtjana tähendab ettevõtte jaoks ka lisariske, kuna vastutada tuleb mitte ainult tarnitud seadmete eest, vaid ka nende paigaldamise, elektritööde ja automaatika jms eest.

Vaadelnud turgu, võime liikuda edasi ettevõtte praeguste tegevuste hindamise juurde. Tegevuste analüüsi põhjal võib teha järeldusi müügi ja kasumi suurendamise võimaluse ning mooduste kohta.

Nagu selgub erialasest kirjandusest, tuleb ettevõttel rakendada strateegilist positsioneerimist – tegutseda konkurentidest erineval viisil (Porter 2016 (a), Kindle Location 5266). Meie puhul seisneb see pidevas kontaktis tellijaga (peamiselt omanike ja projekteerijatega). Me erineme oma konkurentidest selle poolest, et pühendame oluliselt rohkem aega isiklikele kontaktidele tellijaga. See aitab luua isiklikke suhteid ja on meie konkurentsieeliseks turul. Loomulikult ei saa isiklikud suhted isenesest olla konkurentsieeliseks, vaid ainult koos pakutavate seadmete, teenuste kvaliteedi ja informatsiooni saamise kiiruse ning mugavusega.

Nagu varem sai juba täheldatud, osaleb ettevõtte koos tootjaga messidel ja korraldab oma klientidele keskmiselt iga kahe aasta tagant tasuta seminare. Töö autori teada ei korralda (ei ole korraldanud) ükski konkurent klientidele mõeldud eraldi seminare. Autori hinnangul soodustab selliste ürituste korraldamine suurema arvu klientide teavitamist seadmete eripärade osas ning tellijaga isiklike kontaktide tugevdamist.

Alates 2015. a oleme teinud aktiivset hooldusteenuse müügitööd, koos tootja esindajaga teeme kliendi jaoks tasuta seadmete ülevaatuse ning koostame aruande, kus märgime ära väljavahetamist vajavad detailid. Nagu varem sai juba märgitud, on selline lähenemine aidanud suurendada käivet ning kasumit. Vähetähtis pole ka asjaolu, et hooldusteenuse müük on kasumlik (selle tasuvus on keskmiselt kõrgem uute seadmete müügi omast) ja ajalises mõttes vähekulukas (müügitsükkel alates esmakontaktist kuni tehingu sõlmimiseni on kordades lühem kui seadmete müügi korral). Mõned aastad tagasi kaalusime oma ettevõtte baasil isikliku teeninduskeskuse avamise võimalust, kuid pärast arvutuste tegemist leidsime, et praegusel hetkel ei ole see mitmel põhjusel otstarbekas.

Muutuva turu oludes näib mõistlik kasutada strateegiana lihtsate reeglite meetodit, mille autoriks on Kathleen M. Eisenhardt (Eisenhardt, K; Sull, D 2001).

Tabel 4. Lihtsate reeglite meetod AS EEM näitel

Tüüp	Eesmärk	Näide
Kuidas-reeglid	Mis muudab toote/teenuse ainulaadseks?	Pidev isiklik kontakt tellijaga. Seadmete ja pakutava informatsiooni kvaliteet.
Piiri-reeglid	Teha kindlaks, milliseid võimalusi tuleks kasutada ning millised võib jätta tähelepanuta.	Me keskendume puhastusrajatistele koormusega 2000 ie ja rohkem. Väiksemad projektid jätame tavaliselt vahele. See on seotud asjaoluga, et väikese (odava) projekti müügi protsess ei erine tähtaegade poolest suure (kalli) omast märkimisväärselt ning nõuab

		sama ajakulu, kuid rahaline kasum on oluliselt väiksem. Lisaks on selles valdkonnas rohkem konkurente odavamate tootjate näol.
Prioriteedi-reeglid	Aitab seada prioriteete.	Keskendume suurematele projektidele, millega on seotud rohkem seadmeid ja mis on tehniliselt keerulisemad. See annab suuremat kasumit ja vähendab konkurentide hulka.
Ajastamise-reeglid	Võimaldab võrrelda tekkinud võimalusi tootlikkusega.	Mõnel juhul vajab klient seadmete tarnimise puhul lühemaid tähtaegu. Sellisel juhul peame tootajaga läbirääkimisi ja saavutame parimad tingimused. Lisaks sellele teeme osa tehnilisi kooskõlastusi juba enne lepingu sõlmimist ära, et kiirendada tootmisprotsessi.
Väljumise-reeglid	Aitab otsustada projektist väljumise osas.	Kui tellimuse saamise tõenäosus on meie hinnangul väiksem kui 50% ja peamiseks otsustuskriteeriumiks on

		hind, siis me ei kuluta sellele projektile palju aega.
--	--	--

Allikas: Eisenhardt, K; Sull, D (2001). Autori koostatud.

Vaadelnud turu hetkeolukorda ja ettevõtte turundustegevusi, võime liikuda edasi seadmete müügist tingitud käibe ja kasumi suurendamise võimaluste analüüsi juurde. Nagu märgib Davis C. Fogg oma töös (Fogg 1974:30-31), eksisteerib mitu turu laiendamise ning selle tagajärjel müügi suurendamise võimalust. Järgmiseks analüüsitakse nende võimaluste rakendamist meie turuolukorra näitel.

Töö autori hinnangul on üheks perspektiivseks suunaks turule uute toodete toomine ja nende turustamine. Ühest küljest tekivad lisariskid ja -kulutused, mis on seotud uute toodetega (kogemuse ja piisava hulga näidiste puudumine, toote turustuskulud). Teisest küljest on turustamise algetapis konkurente vähe või nad puuduvad hoopis. Selline olukord võimaldab tõsta müügihinda ja seega ka müügikasumit. Tehniliste riskide vähendamiseks on mõttekas analüüsida seadmete tööd sarnastes oludes teistes maailma piirkondades ja pidada nõu tootjaga. Toodete eraldi osa moodustavad seadmed, mille abil on võimalik reoveest saada soojusenergiat (soojusvahetid). Turul on selliste seadmete tootjaid palju, kuid enamjaolt ei tegele nad reoveega. Potentsiaalseteks klientideks võivad olla tööstuskliendid, hoonestajad, arhitektuuribürood. Selle tootegrupi eripära seisneb selles, et potentsiaalsete klientide sihtrühm erineb meie püsiklientidest (reovee puhastamisele spetsialiseerunud vee-ettevõtted, projekteerimisbürood). Tavalised turundustegevused (turuanalüüs, kohtumised klientidega) tähendavad antud juhul olulist aja- ja rahakulu, mis ei ole piiratud ressursside (eelkõige tähendab see müügijuhti) korral õigustatud. Autori hinnangul on selles olukorras loogiline kasutada teistsugust mudelit – leida partnerettevõtte, kes juba töötab selles valdkonnas ja teostada müük selle ettevõtte kaudu, makstes teatud protsendi projekti kasumist.

Teine võimalus käibe suurendamiseks on kliendibaasi laiendamine ja tihedam koostöö tööstusklientidega. Selle klientide rühma eripäraks on asjaolu, et reovee puhastamine ei ole nende jaoks põhiline tulutoov äritegevus (erinevalt munitsipaalklientidest), vaid kõrvaline tegevusharu, mis nõuab kulutusi. Sellest tulenevalt valitakse sageli, kuid mitte alati odavamad lahendused. Sellele rühmale müümiseks on vaja tavalisest rohkem pingutada ja aega kulutada (klient ei ole puhastuse valdkonnas asjatundja, keerulisemad tehnilised

lahendused võrreldes munitsipaalsektoriga). Riskide maandamiseks on mõttekas keskenduda tööstusklientidega koostöö tegemisele läbi nõustajate. Sellisel juhul saame maandada oma tehnoloogiaga seotud riske (osa vastutusest võtab enda peale konsultatsioonifirma) ja vähendada ajakulu otsesele koostööle tööstusklendiga.

Lisavõimalus seadmete müügiks on reovee puhastamisega seotud nõuete muutumine ja karmistumine. Seoses muutuvate nõuetega tekib vajadus käitlemise lisaetappide järele. Selle olukorra eripäraks on võimalus uute konkurentide tekkeks, keda varem ei olnud turul, kuid vähemalt algetapis saame kasutada oma turul olemise eelist ja kontaktide võrgustikku.

Veel üks teoreetiline võimalus müügi suurendamiseks seisneb turu geograafilises laiendamises. Kuid meie puhul (vähemalt hetkel) ei ole see mitmel põhjusel võimalik:

1. Tootjal on eksklusiivsed kehtivad lepingud teiste ettevõtetega Lätis, Leedus ja harukontorid Venemaal. See tähendab, et meil ei ole õigust nendes riikides tooteid müüa.
2. Keeleprobleem ja lähedus kliendiga. Lähenemine, mida me kasutame seadmete müügiks, põhineb lähedasel ja sagedasel kontaktil kliendiga, et mõista tema vajadusi ning lahendada tekkinud probleeme. Töötades teistes riikides tekib keelebarjäär, kuna kliendil on lihtsam ja mugavam arutada tehnilisi lahendusi oma emakeeles.
3. Seadmete müügihind ja müügitsükliga seotud kulutused. Eestist väljaspool müümine on seotud suure osa lisakuludega, mis tingib müügihinna tõusu. Üheks võimalikuks lahenduseks võib olla kohaliku koostööpartneri leidmine, kes võtab enda kanda osa toote müügiga seotud ülesandeid, kuid see tähendab müügihinna tõusu või kasumi vähenemist.

Lisaks eelpuhastuse mehaaniliste seadmete müügile saab müüki suurendada ka teiste tootja tootegruppide turustamisega, nt mudakäitlemise valdkonnas. Nagu on näha joonisel 2 on selle tootegrupi müügi osakaal märgatavalt väiksem mehaanilise puhastuse grupi omast. Selle tootegrupi eripära seisneb selles, et lisaks meie tavalistele konkurentidele, puutume me kokku ka kitsalt spetsialiseerunud ettevõtetega, kes tegelevad vaid sette käitlemisega. Lisaks tavalistele turundustegevustele peame kliendi veenmiseks, et ta valiks meie seadmed, teostama tasuta veetustamise teste ning nende tulemuste põhjal panema paika garantiinäitajad. Käibe ja kasumi seisukohast iseloomustab seda tootegrupi suur käibe

(keskmiselt 100000 eurot), kuid väike tasuvus. See on tingitud suures osast alltöövõtjate tarnitud seadmetest.

Kahtlemata on üheks müügitulu suurendamise võimaluseks ka kulude optimeerimine. Enam-vähem püsivate müügikulude korral (püsikulud) tähendab müüginahu suurenemine eraldiseisva projekti kulude vähenemist ja võimaldab müüa (väiksema tasuvusega), säilitades seejuures soovitud kasumitaseme. Sõltuvalt turuolukorrast ja konkreetsest projektist võime tootja tehaselt saada lisaallahindlust.

Autori hinnangul võib see töö olla huvitav ja kasulik kõigile Eesti turul tegutsevatele ja tehnoloogilisi seadmeid müüvatele tööstusettevõtetele. Töös kirjeldatud müügimeetodeid saab kasutada ka muudes valdkondades, mitte ainult reovee puhastamise ulatusega.

KOKKUVÕTE

Käesoleva töö eesmärk oli teha kindlaks ettevõtte võimalikud tegutsemisviisid muutuvates turuoludes müügi suurendamiseks. Töö koosneb kahest osast – teoreetilisest ja empiirilisest.

Seatud eesmärkide saavutamiseks anti teoreetilises osas ülevaade turu mõistest ja seal toimuvatest muutustest, vaadeldi erinevaid müügitaset mõjutavaid strateegiaid ning tegureid.

Töö empiirilises osas uuriti ettevõtte AS Eesti Energomontaaž tegevust puhastusrajatistele seadmete müügi osas. Määratleti ja analüüsiti seadmete turgu, tehti kindlaks ning segmenteeriti ettevõtte kliendid ja konkurendid, kirjeldati ning hinnati ettevõtte turundustegevusi. Seatud eesmärkide saavutamiseks kasutati kvalitatiivseid meetodeid – dokumentide uurimist ja eneserefleksiooni.

Kogutud informatsiooni põhjal võib teha järgmised järeldused ja ettepanekud müügitaseme tõstmiseks:

- uute toodete turule toomine - uued süsteemid ja uued tooted olemasolevast nomenklatuurist;
- kliendibaasi suurendamine - tihedam koostöö tööstusklientidega;
- puhastusnõuete karmistamisega seotud uute võimaluste ilmumine - jälgida muutusi ja pakkuda klientidele vastavaid lahendusi;
- ettevõtte teiste toodete turustamine - mudakäitlemise valdkond;
- kulude optimeerimine - müügi mahu suurendamisel eraldiseisva projekti kulude vähenemine.

Analüüsi käigus määrati kindlaks ettevõtte konkurentsieelis - pidev kontakt klientidega, isiklike suhete loomine ja hoidmine.

Edukaks tegutsemiseks peab ettevõtte arvestama turul toimuvate muutustega ja õigeaegselt kohanema nendega, muutes või täiendades müügistrateegiat.

Töös kirjeldatud müügimeetodeid saab kasutada ka muudes valdkondades, mitte ainult reovee puhastamise ulatusega.

SUMMARY

Increasing and maintaining sales revenue by selling waste water treatment equipment on the example of AS EEM.

The purpose of this paper was to identify the company's possible ways of operating in order to increase sales under changing market conditions. The work consists of two parts – theoretical and empirical.

In order to achieve the objectives set, the theoretical part gave an overview of the concept of the market and the changes taking place there, and looked at various strategies and factors affecting the level of sales.

In the empirical part of the work, the activities of company AS Eesti Energomontage were examined for the sale of equipment for cleaning facilities. The equipment market was defined and analysed, company's customers and competitors were identified and segmented, its marketing activities on the market were described and assessed. Qualitative methods – study of documents and self reflection – were used to achieve the objectives set.

Based on the information gathered, the following conclusions and proposals can be drawn to increase the level of sales:

- introducing new products to the market - new systems and new products within existing range;
- increasing the customer base - more intensive cooperation with industrial clients;
- the emergence of new opportunities because of more strict treatment requirements - follow the requirements and offer solutions to clients;
- marketing other products of the company - sludge treatment business;
- optimization of expenses – sales volume increase will decrease single project expenses.

During the analysis, the competitive advantage of the company was determined - constant contact with customers, creation and maintenance of personal relationships.

In order to be successful, the company must take into account market developments and adapt to them in time by modifying or complementing its sales strategy.

The sales methods described in the work can be used in other areas, not limited to the scope of wastewater treatment.

KIRJANDUS

Business Dictionary. Available at <http://www.businessdictionary.com/definition/market.html>, accessed 30.11.19

Callon, M. (1998) Introduction: the embeddedness of economic markets in economics. Malden, Oxford. Available at <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1998.tb03468.x>

Eisenhardt, K; Sull, D (2001) Strategy as simple rules. *Harvard Business Review January 2001*. Available at <https://hbr.org/2001/01/strategy-as-simple-rules>, accessed April 27, 2020

Fogg, D. Planning gains in market share. *Journal of marketing vol.38 July 1974*. Available at <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.utlib.ut.ee/ehost/detail/detail?vid=22&sid=6e48b06e-4bd9-4770-aec6-548da2e3690b%40sessionmgr101&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bth&AN=4996694>, accessed April 28, 2020

Jarvis, P (2004) Praktik-uurija. Eesti Vabariidusliit, kirjastus 2004.

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

Porter, M (1996) What is strategy? *Harvard Business Review November-December 1996*, 62. Available at https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf, accessed April 28.2020

Kotler = Котлер Ф.; Бергер, Роланд; Бикхофф, Нильс; Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Издательство «Альпина Паблишер», 2016. Электронная книга

Porter = Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Издательство «Альпина Паблишер» Москва, 2016 (б). Электронная книга

Porter = Портер М. Что такое стратегия? *Harvard business review 10 лучших статей*. Издательство «Альпина Паблицер», 2016 (а). Электронная книга

Abell, = Эбел Д. Стратегические окна. *Классика Маркетинга*. Издательство «Питер» Санкт-Петербург, 2001

Andmed:

Ettevõtte AS Eesti Energomontaaž sisedokumentatsioon

Ettevõtte Huber SE sisedokumentatsioon

Ettevõtte Keskkonnainvesteeringute keskus (KIK) koduleht www.kik.ee (viimati vaadanud 26.04.20)

EELIS (Eesti Looduse Infosüsteem – Keskkonnaregister): Keskkonnaagentuur

Huber SE koduleht www.huber.de, accessed April 28, 2020

IFAT mess koduleht www.ifat.de, accessed April 28, 2020

„Reovee puhastamise ning heit- ja sademevee suublasse juhtimise kohta esitatavad nõuded, heit- ja sademevee reostusnäitajate piirmäärad ning nende nõuete täitmise kontrollimise meetmed” Lisa 1 https://www.riigiteataja.ee/aktiis/1041/2201/2001/VV_99m_lisa1.pdf (viimati vaadatud 26.04.2020)

Thompson RPM LTD. National screen evaluation facility, inlet screen evaluation, comparative report (1999-2011). *Wastewater treatment & sewerage: treatment processes: screens WW/06, 2011*

Uuring ettevõtte Aqua Consult Baltic OÜ “Regionaalsete reoveesette käitlemise lahenduste väljatöötamine ja jäätmete lakkamise kriteeriumite väljatöötamine reoveesette kohta.” Töömaterjalid, koolitus 05.04.2016, Tallinn

LISAD

Lisa 1. RVP arv alates 2000 ie, kuni 2010 ehitatud

Lisa 1. RVP arv alates 2000 ie, kuni 2010 ehitatud.

Rek aasta4	(All)
Jõudlus projekti järgi (tuh ie)	(Multiple Items)
Puhasti koormus (tuh ie)	(All)
Projekteeritud päevane hüd. jõudlus (m ³ /d)	(All)
Ehitamise aasta	(Multiple Items)
Row Labels	
Ääsmäe	
Adavere reoveepuhasti	
Aruküla	
Aseri puhasti	
Balti EJ olmereovee puhastusseadmed	
Elva reoveepuhasti	

Estonian Malt biopuhasti	
Haapsalu reoveepuhasti	
Haljala	
Horizoni heitveepuhasti	
Järva-Jaani puhasti	
Järvakandi	
Jõgeva reoveepuhasti	
Jüri reoveepuhasti	
Kadrina	
Kärdla Rõösna reoveepuhasti	
Karksi-Nuia	
Kehra reoveepuhasti	
Kehtna	
Keila	
Keila-Joa reoveepuhasti	

Kobela puhasti	
Koeru	
Kohila reoveepuhasti	
Kohtla-Järve regionaalne reoveepuhasti	
Kose puhasti	
Kunda	
Kunda haavapuitmassi tehas reoveepuhasti	
Kuessaare reoveepuhasti	
Kuusalu regionaalne reoveepuhasti	
Läätsa puhasti	
Laeva meierei biopuhasti	
Lepna puhasti	
Loksa reoveepuhasti	
Märjamaa	
Mustvee reoveepuhasti	

Muuga HPJ	
Narva	
Nõo reoveepuhasti	
Orissaare reoveepuhasti	
Otepää	
Paide	
Paldiski reoveepuhasti	
Pärmitehase reoveepuhastusjaam	
Pärnu Mõrra reoveepuhastusjaam	
Põlevkivi Kaevandamise AS Estonia kaevandus	
Põltsamaa linna reoveepuhasti	
Põlva	
Rakvere linna reoveepuhasti	
Rannu juustustööstus reoveepuhasti	
Räpina	

Rapla	
Rummu puhasti	
Scanola Baltic Painküla	
Selja piimatööstuse biopuhasti	
Sillamäe PS	
Tallinna reoveepuhastusjaam	
Tamsalu reoveepuhasti	
Tapa linna reoveepuhasti	
Tartu RVP	
Toila aleviku puhasti	
Türi linna biopuhasti	
Vaida reoveepuhasti	
Väike-Maarja reoveepuhasti	
Valga linna reoveepuhasti	
Vändra alevi reoveepuhasti	

Viljandi reoveepuhasti, Kõsti	
Vinni reoveepuhasti	
Võhma reoveepuhasti	
Voka reoveepuhasti	
Võru	
Võru Juustu puhasti	

Allikas: EELIS (Eesti Looduse Infosüsteem – Keskkonnaregister): Keskkonnaagentuur, 17.03.2020. Autori koostatud.

Lisa 2. RVP arv alates 2000 ie, peale 2010 rekonstrueeritud

Lisa 2. RVP arv alates 2000 ie, peale 2010 rekonstrueeritud.

Nimi	Ehitamise aasta	Rek aasta
Ääsmäe	2005	2013
Adavere reoveepuhasti	1998	2013
Aseri puhasti	1987	2010
Elva reoveepuhasti	2008	2012
Haljala	1999	2011
Järva-Jaani puhasti	2003	2010
Jüri reoveepuhasti	2007	2015
Kadrina	1999	2011
Karksi-Nuia	1975	2012
Kehra reoveepuhasti	2008	2018
Keila	1999	2011
Keila-Joa reoveepuhasti		2012
Kobela puhasti	1973	2013
Koeru	2000	2012

Kohila reoveepuhasti	2007	2011
Kose puhasti	1999	2010
Kunda haavapuitmassi tehas reoveepuhasti	2004	2013
Kuressaare reoveepuhasti	1999	2010
Kuusalu regionaalne reoveepuhasti	2001	2013
Läätsa puhasti	1996	2010
Loksa reoveepuhasti	1981	2012
Märjamaa	2008	2017
Mustvee reoveepuhasti	1997	2014
Otepää	2007	2010
Põlva	1997	2010
Räpina	1983	2010
Scanola Baltic Painküla	1999	2014
Tapa linna reoveepuhasti	1996	2012
Vaida reoveepuhasti	2007	2011
Vändra alevi reoveepuhasti	1999	2010

Allikas: EELIS (Eesti Looduse Infosüsteem – Keskkonnaregister): Keskkonnaagentuur, 17.03.2020. Autori koostatud.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Savtšukov Kirill,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) minu loodud teose

REOVEEPUHASTUSSEADMETE MÜÜGITULU SUURENDAMINE AS EEM NÄITEL,

mille juhendaja on Aet Kiisla,

reprodutseerimiseks eesmärgiga seda säilitada, sealhulgas lisada digitaalarhiivi DSpace kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.

2. Annan Tartu Ülikoolile loa teha punktis 1 nimetatud teos üldsusele kättesaadavaks Tartu Ülikooli veebikeskkonna, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace kaudu Creative Commons'i litsentsiga CC BY NC ND 3.0, mis lubab autorile viidates teost reprodutseerida, levitada ja üldsusele suunata ning keelab luua tuletatud teost ja kasutada teost ärieesmärgil, kuni autoriõiguse kehtivuse lõppemiseni.
3. Olen teadlik, et punktides 1 ja 2 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei riku ma teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse õigusaktidest tulenevaid õigusi.

Savtšukov Kirill
20.05.2020