

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond

Henry Viira

**TOOTMISSEADMETE HOOLDUSJUHTIMISSÜSTEEMI
POSITIONEERIMINE ÄRITURUL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ettevõtluse ning tehnoloogia erialal

Juhendaja: dotsent Tõnu Roolaht

Tartu 2016

Soovitan suunata kaitsmisele

(dotsent Tõnu Roolaht)

Kaitsmisele lubatud “ “ 2016. a.

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

.....

(Henry Viira).

SISUKORD

SISSEJUHATUS	4
1. INNOVAATILISE HOOLDUSJUHTIMISSÜSTEEMI ÄRITURUL POSITSIONEERIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK	7
1.1. Positsioneerimine ja selle seosed segmenteerimisega.....	7
1.2. Positsioneerimise protsess.....	14
1.3. Positsioneerimise eripärad äriturul ja SWOT-analüüsi alused.....	24
1.4. Positsioneerimisstrateegiad	31
1.5. Tööstusseadmete hooldus ja hooldusjuhtimissüsteem kui innovaatiline toode ...	39
2. POSITSIONEERIMISE RAKENDAMINE NÄIDISETTEVÕTTE PÕHJAL.....	45
2.1. Uurimise meetodika ja uuritava ettevõtte tutvustus.....	45
2.2. Positsioneerimist mõjutavad tegurid	51
2.3. Soovitused pakutava süsteemi positsioneerimiseks ja positsioneerimisstrateegia väljakujundamiseks	65
KOKKUVÕTE.....	72
VIIDATUD ALLIKAD	76
LISAD	83
Lisa 1. Ankeetküsimustik.....	83
Lisa 2. Kaaskiri ankeetküsimustikus.....	87
Lisa 3. Ankeetküsimustiku teoreetiline põhjendus	88
SUMMARY	89

SISSEJUHATUS

Konkurents ettevõtete vahel on suur. Iga ettevõtte soovib oma turundustegevuse tulemusena tarbijale silma paista ning müüa rohkem oma tooteid ja teenuseid. Seda kõike tehes soovitakse olla oma konkurentidest parem ning edukam. Selleks, et olla edukas tuleb jääda kahe jalaga maa peale ja luua seoseid potentsiaalse kliendi peas. Tähtis on pöörata tähelepanu oma brändi kasumlikkuse maksimeerimisele ning oma ettevõtte tegevust suunata turul nii, et see tekitaks tarbijale suurt väärtust (Fuchs, Diamantopoulos 2010).

Kliendini jõudmiseks ja parima tulemuse saavutamiseks tuleb ettevõttel valida turul sobiv koht, mida nimetatakse positsioneerimiseks. Seda tehes tuleb arvestada, et positsioneerimine pole see, mida teostatakse tootega, vaid see mida tehakse potentsiaalse kliendi mõtetes ja suhtumisega (Ries, Trout 2001: 3). Eduka positsioneerimisstrateegia valik on seotud ettevõtte võtmeteguritega (Jalkala, Keränen 2014), mis väljendub klientidele tehtavas väärtuspakkumises (Kotler, Keller 2011). Seal hulgas ei tohi unustada, et valitud strateegia toimib osade segmentide puhul paremini ning ignoreerides teisi (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Seega on tähtis analüüsida toote või teenuse võtmetegureid, sihtturgu ja põhilisi kliente ning läbi selle teha soovitud pakkumine. Tuleb meeles pidada, et teostatav pakkumine diferentseeruks konkurentide omast ning oleks võimalikult unikaalne ja tarbijatele üheselt mõistetav.

Tagamaks tõhusa tootmisprotsessi peavad tehnilise personali töötajad võimaldama seadmetel töötada sujuvalt ja tõrgeteta. Selle saavutamiseks tuleb sobival ajal rakendada hästi läbi mõeldud ja väärtust lisavaid hooldustegevusi. Parima tulemuse saavutamiseks on võimalik kasutada tootmiseseadmete hooldussuhtimissüsteemi, mille puhul on tegemist info- ja kommunikatsioonitehnoloogia (IKT) lahendusega. Süsteem suudab ressursse efektiivsemalt kasutada ja läbi selle anda tööstusettevõtte toodangule lisaväärtust. See on mõeldud tootmisettevõtete hooldusmeeskondadele pidamaks arvestust kõigi seadmete ja varade üle, jälgimaks ja planeerimaks hooldusülesandeid

ning salvestamiseks ja analüüsimaiks kõiki sooritatud parandustöid (William, Mobley 2001: 3-4). Hooldusjuhtimissüsteemiga on võimalik efektiivselt parendada ettevõtete igapäevast ressurside kasutamist ja organiseerida tehnikute tööd tõhusamalt. Tulevane firma on uuritavaks objektiks valitud põhjusel, sest magistritöö autor on üheks süsteemi loojaks. Arvestades, et hetkel ettevõtte veel ei eksisteeri ja hakatakse alles turule sisenema, siis positsiooni valik on suure tähtsusega. Sisenedes äriturule uue toote või teenusega on brändi positsioneerimine üheks tähtsaimaks tegevuseks (Green, Muller 2002).

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on läbi positsioneerimise protsessi luua ärituru ja ettevõtte eripäradega ühilduv positsioneerimisstrateegia.

Sellest tulenevalt on eesmärgi saavutamiseks püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- uurida positsioneerimise olemust;
- tuua välja positsioneerimiseks vajalikud vahendid;
- SWOT-analüüsi abil leida ettevõttest ja selle tootest vajalikke omadusi positsioneerimiseks;
- tuua välja võtmetegurid arvutipõhise seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamisel;
- viia läbi turu-uuring, mille eesmärgiks on saada informatsiooni seadmete hooldusjuhtimissüsteemide kasutamisest Eesti tootmisettevõtetes ja konkureerivatest teenusepakkujatest;
- soovitude andmine positsioneerimisstrateegia valikuks arvestades idufirma tugevaid ja nõrku külgi, ettevõttevahelise ärituru eripära ning hooldusjuhtimissüsteemi kasutamist tootmisettevõtete poolt.

Uuringu teostamisel kasutati juhtumianalüüsi meetodit. Analüüsitava andmete kogumiseks kasutati ankeetküsimustikku, mille koostamisel lähtuti mugavusvalimist. Läbi viidud turu-uuringu eesmärgiks oli informatsiooni saamine Eesti tootmisettevõtetelt seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamise eripärade ning määravate tegurite kohta.

Magistritöö on jaotatud kaheks osaks. Esimene osa käsitleb teoreetilist ülevaadet positsioneerimise olemusest ja selle seotusest segmenteerimisega. Samuti tutvustatakse

erinevaid käsitusi positsioneerimise protsessidest ja nende läbimiseks vajaminevaid tegevusi. Seejärel antakse ülevaade ettevõttevahelise ärituru eripäradest ning SWOT-analüüsi võimalustest ettevõtte ja selle toodete hindamiseks ja analüüsimiseks. Lisaks käsitletakse erinevaid positsioneerimisstrateegiaid ja nende iseloomulikke tegureid ning diferentseerimise võimalusi. Teoreetilise osa lõpuks tuuakse välja seadmete hooldustegevuste eripärad ja hooldusjuhtimissüsteemi peamised koostisosad, tähtsus ning ettevõtte poolt saadav kasu. Teoreetiline osa loob eeldused empiirilise osa koostamiseks.

Töö teine osa on empiiriline ning selles keskendutakse uuritavale ettevõttele soovitude andmisele positsioneerimisstrateegia valikul. Peatüki esimeses osas antakse esmalt põhjalik ülevaade uuritavast ettevõttest: tööjaotus, eesmärgid ja sihid. Lisaks tuuakse välja uurimistöö metoodiline osa. Seejärel analüüsitakse ankeedile laekunud vastuseid ja luuakse seoseid teoreetilise osa käsitlustega. Lisaks viiakse läbi SWOT-analüüs uuritava ettevõtte kohta, et selgemini mõista selle iseloomulikke omadusi. Saadud informatsiooni kasutatakse positsioneerimise protsessi tarbeks. Tulemustest lähtuvalt toob magistr töö autor välja omapoolsed soovitud positsioneerimisstrateegia valikuks.

Märksõnad: toote positsioneerimine, positsioneerimisstrateegia, äriturg, tootmisseadmete hooldusjuhtimissüsteem, seadmete hooldus

1. INNOVAATILISE HOOLDUSJUHTIMISSÜSTEEMI ÄRITURUL POSITSIONEERIMISE TEOREETILINE RAAMISTIK

1.1. Positsioneerimine ja selle seosed segmenteerimisega

Mõistet positsioneerimine mainiti esmakordselt aastal 1972 artiklisarjas „The Positioning Era”. Seda mõistet kirjeldati Al Ries ja Jack Trouti poolt (Kotler 2001: 178–179; Green, Muller 2002). Enne mõiste defineerimist, kasutati väljendit “positsioneerimine” seoses kaupade riiulile paigutamisega kauplustes. Kuid täpsemini seletati positsioneerimise tähtsust turundusmaailmale Al Ries ja Jack Trouti poolt 1982. aastal kirjutatud raamatus “Positioning: The Battle for Your Mind”, kus oli välja toodud, et tähtis pole, mida tehakse toote või teenusega, vaid tähtis on mida tehakse potentsiaalse kliendi meeltes (Karadeniz 2009).

Positsioneerimist on võimalik kirjeldada paljude definitsioonide alusel, magistritöö autor on selle tarbeks koostanud kokkuvõtva tabeli 1, millega on soovinud näidata, milliste autorite seisukohad on erinevad ja sarnanevad teineteisele. Täpsemalt on tabelis välja toodud erinevad autorid, nende definitsioon positsioneerimisele ning selle väljund. Defineeritud kontseptide põhjal järeltab töö autor põhilise positsioneerimise mõiste ja käsitleb seda ühtsena kogu magistritöö vältel. Positsioneerimise käigus on ettevõtte jaoks põhiline eesmärk sihtrühma kuuluvate tarbijate mõistuses luua koht toote, teenuse või temaga seotud brändi jaoks. Loodud koht peab suutma diferentseeruda konkurentidest ning klient peab olema võimeline tajuma, et pakutav kaup või teenus on tema jaoks kõige kasulikum.

Tabel 1. Positsioneerimise definitsioonid

Autor	Definitsioon	Väljund
Ellson (2004:29)	Efektivne positsioneerimine tähendab seda, kui bränd suudab hõivata eelistatud ja unikaalse pakkumisega koha kliendi mõistuses, sealhulgas peab see ühtima üldise turundusstrateegiaga	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Fuchs, Diamantopoulos (2010)	Brändi positsioneerimine on ettevõtte pakkumise ja imago kujundamine valitud sihtkliendi mõtetes	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Green, Muller (2002)	Positsioneerimine on turunduse tegevuse põhjal tehtavad otsused ja tegevused, mis kujundavad ja säilitavad konkreetse brändi imagot, põhinedes tähtsate omaduste asetamisel kliendi mõtetesse	Koht kliendi mõtetes. Imago loomine. Tähtsate omaduste sidumine.
Keller (1999)	Brändi positsioneerimise eesmärgiks on luua optimaalne asukoht olemasolevate ja potentsiaalsete klientide mõtetes, nii et nad mõtleksid brändist "õigesti"	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Kotler (2001)	Edukas lõpptulemus positsioneerimisele on edukas sihtturule suunatud väärtuspakkumine, teisisõnu veenev põhjus, miks kliendid peaksid toodet ostma	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Kotler, Keller (2011)	Positsioneerimise eesmärk on ettevõtte poolt tehtava pakkumise ja imago kujundamine sihturu klientide meeltes	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008)	Toote positsioneerimine hõlmab endas selle läbinähtavust ja tuntuust ning mida see kliendi jaoks tähendab	Koht kliendi mõtetes (mõistuses)
Ries, Trout (2001)	Positsioneerimise näol on tegemist pakutava teenuse, toote, firma või isegi inimese paigutamise potentsiaalse kliendi mõtetesse/pähe	Koht kliendi mõtetes/peas (imago)
Romaniuk (2001)	Positsioneerimine on brändikeskne tegevus, mis koosneb brändi jaoks tähtsate omaduste valmimisest ning nende sidumisest ühtseks tervikuks, kasutades turunduskommunikatsiooni	Tähtsate omaduste sidumine

Allikas: autori koostatud (Ellson 2004: 29; Fuchs, Diamantopoulos 2010; Green, Muller 2002; Keller 1999; Kotler 2001; Kotler, Keller 2011; Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008; Ries, Trout 2001; Romaniuk 2001) põhjal.

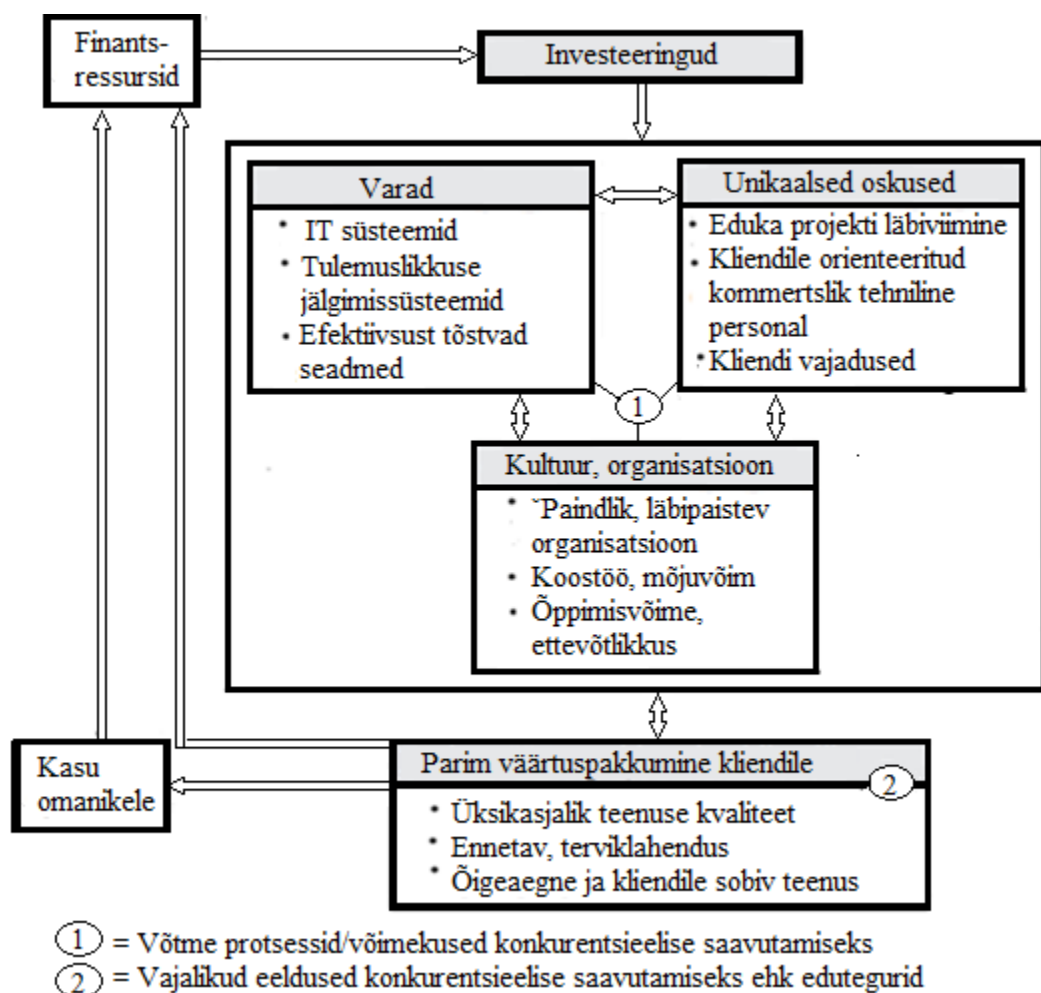
Positsioneerimise ülesanne on toetada ettevõtte poolt loodud brändi olemust ja luua sellele turul tegutsemiseks võimalused. Jewella ja Saenger (2014) rõhutavad, et positsioneerimise protsessi käigus kasvab ettevõtte kui brändi tähtsus. Seega on paremaks positsioneerimiseks vajalik mõista brändi olemust. Ettevõtte ise loob brändi identiteedi, mis koosneb ettevõtte isikupärast, väärtustest ja olemusest (Urde 1999), seda arvestades peab see erinema konkurentide omast (Baumeister *et al.* 2015). Brändi looja poolt pannakse paika nägemus endast ja ettevõtte poolt pakutavatest toodetest ning teenustest. Tähtis on arvesse võtta turu pidevat arenemist ning selles toimuvaid muutusi, millest tulenevalt on ennetavalt vajalik juhtida brändi positsiooni, et hoida see edukana (Punj, Moon 2002). Vastasel juhul on keeruline võistelda turul tegutsevate konkurentidega.

Antud töö raames hakkab positsioneeritav ettevõtte hooldusjuhtimissüsteemi pakkuma teistele ettevõtetele, seega käsitletakse seda kui ettevõtetevahelist tehingute turgu. Gomes *et al.* (2016) defineerivad ettevõtetevahelist turgu kui toodete, teenuste ja informatsiooni vahetust erinevate äriliste ettevõtete vahel. Fuchs ja Diamantopoulos (2010) toovad välja, et edu saavutamiseks peab tagama, et brändi poolt kuvatav sõnum jõuab tarbijate mõistusesse alati sihipäraselt ja moonutamata. Vastasel juhul ei suudeta kliente eesmärgipäraselt mõjutada. Võttes arvesse igapäevast informatsioonimüra tuleb arvestada, et keeruline on komplitseeritult üles ehitatud sõnumit tervena vastuvõtjale kohale saata. Seega on tähtis hoiduda umbmäärastest vihjetest, hoida sõnum lihtsana ja keskenduda potentsiaalse kliendi mõttemaailmale (Ries, Trout 2001: 8-9). Sõnumi koostamisel tuleb arvestada, et see ühendab ettevõtte igapäevast tegutsemist pikaajalise olemusega (Kohli, Leuthesser 2001).

Peale sobiliku sõnumi edastamist tarbijale on ettevõttel vajalik saada kinnitust, kas kliendid suhtuvad brändi selliselt nagu algselt oli planeeritud. Fuchs ja Diamantopoulos (2010) on oma käsitluses välja toonud, et tähtis on mõista, millist positsiooni kavatakse ettevõtte poolt luua, milline on tegelik positsioon ja millist tajutakse tarbijate poolt. Ettevõtte positsioonid on koostatud eesmärgiga eristumaks hästi konkurentidest ning jõudmaks paljude kasumlike klientide juurde. Tihti peale ei ole tegelikkuses positsiooni juurutamine korrektselt ellu viidud ja tarbijad tajuvad seda valesti (Aaker, Shansby 1982). Selleks, et tarbijad mõistaksid ettevõtte pakkumist

korrekselt, tuleb turundajal mõista, millise toote või teenusega soovitakse täpselt turule siseneda (Beverland *et al.* 2006).

Kotler ja Keller (2011) toovad välja, et positsioneerimise tulemusena tuleb koostada sihtturule suunatud edukas väärtuspakkumine, teisisõnu veenev põhjus, miks kliendid peaksid toodet ostma. Selle saavutamiseks tuleb positsioneerides arvesse võtta ettevõttepoolseid konkurentsieeliseid ehk tegureid, miks ollakse turul tegutsevatest konkurentidest paremad ja väärtuslikumad. Matthyssens ja Vandenbempt (1998) on koostanud konkurentsieelise ja väärtuspakkumise skeemi (asub joonisel 1) ettevõtetele, kes pakuvad tööstuslikke lahendusi.



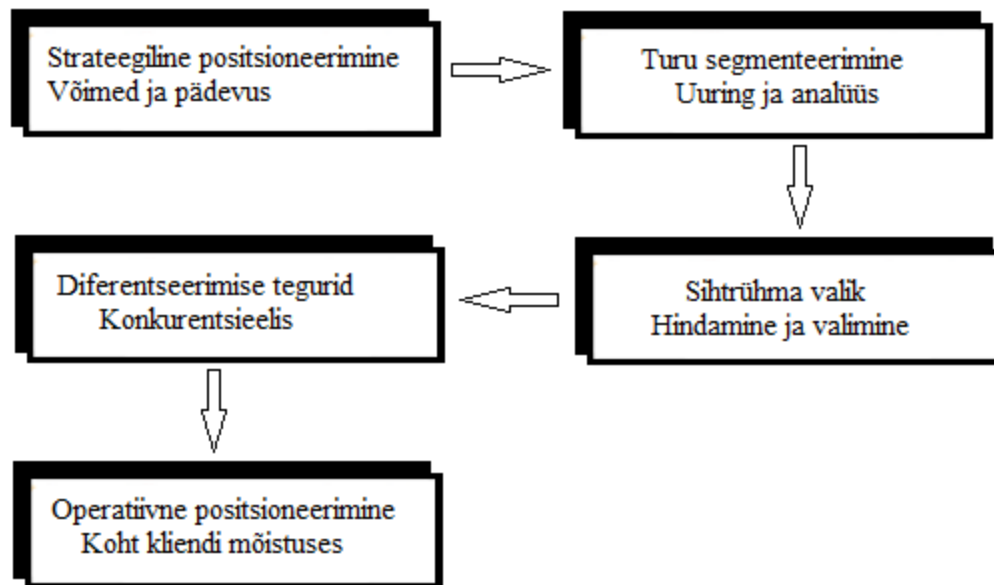
Joonis 1. Konkurentsieelis tööstusteenuste pakujatel: tegurid ja kliendi väärtuspakkumine (autori koostatud Matthyssens, Vandenbempt 1998 põhjal)

Konkurentsieelise saavutamise algab ettevõtte siseselt, kus esimese sammuna tuleb investeerida ettevõtte varadesse ja unikaalsetesse oskustesse (Matthyssens, Vandenbempt 1998). Tuleb arvestada, et investeeringud vahenditesse parendavad ettevõtte tulemuslikkust vaid juhul, kui tehnilise personali näol on tegemist ka müügiinimestega. See tähendab seda, et kliendile parima väärtuspakkumise teostamises, peavad teenusepakkujad olema võimelised tagama lisaks innovaatilistele lahendustele ka parimat teenusekvaliteeti ning näitama välja suurt pühendumust oma töös (Beverland *et al.* 2006). Jalkala ja Keränen (2014) on oma käsitluses väitnud, et tehniline personal peab tuvastama kliendi probleemid ja olema suuteline pakkuma selleks ka võimalikku lahendust. Seda tehes tuleb pakkuda parimat võimaliku klienditeenindust. Kogu protsessi juures peab teenusepakkuja veenduma, et tehtav töö on tema jaoks kasumlik (Aaker, Shansby 1982), vaid siis on võimalik uuesti ettevõtte töösse investeerida ja ettevõttel areneda.

Turundus seisneb väärtuse loomise ja jagamise protsessis, mida on võimalik jaotada kolme erinevasse etappi. Selle protsessi käigus on tootele või teenusele vajalik leida sobilik tarbijate grupp ning teha neile parim võimalik pakkumine. Seda protsessi nimetatakse segmenteerimise, sihtrühma valiku ja positsioneerimise mudeliks (STP - *Segmentation, Targeting, Positioning*) (Venter *et al.* 2015). See on strateegilise turunduse olemus, mida kasutatakse kõige väärtuslikumate turusegmentide tuvastamiseks ja seejärel neile kõige sobilikumate toodete müümiseks võimalikult kasumlikult (Arvola 2003: 51), mille viimane ja tähtsaim samm on positsioneerimine (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008).

Turg koosneb paljudest klientidest, kelle vajadused ja soovid erinevad mitmete tegurite poolest. Tuleb arvestada, et tihtipeale pakutav toode ei suuda kindlasti kõikide klientide nõudlusi rahuldada, seega on tähtis üles leida sarnaste vajadustega tarbijad. Sama kinnitab ka Ellson (2004: 21), kes toob välja, et segmenteerimine on protsess, mille käigus eraldatakse turul olevad tarbijad sarnaste hoiakute ja ostmismustri põhjal rühmadesse. Segmenteerimisele järgneb sihtrühma valik, mille puhul on Venter *et al.* (2015) oma käsitluses välja toonud, et see hõlmab ressursside eraldamist kõige sobivama segmendi tarbeks. Ei tohi unustada, et puuduliku segmenteerimise ja sihtrühma valiku puhul kukub ka positsioneerimine läbi.

Ellson (2004) on STP mudelit arendanud edasi ja välja pakkunud alternatiivse võimaluse (joonis 2), mis paigutab strateegilise positsioneerimise kõige esimeseks sammuks ja diferentseerimise tegurid enne positsioneerimist (Ellson 2004: 235). Antud mudel on põhjalikum kui traditsiooniline STP, sest see võtab rohkem arvesse ettevõtte personaalseid võimekusi ja vajadusi ning proovib läbi selle paremini rahuldada turu nõudlusi (Ellson 2004: 240).



Joonis 2. Alternatiiv STP mudelile (autori koostatud Ellson 2004: 235 põhjal)

Strateegilise positsioneerimise roll on läbi ettevõttepoolsete huvide ja kompetentside välja tuua, millise ettevõttega on tegemist ning, kuidas see reageerib välisele keskkonnale (Ellson 2004: 235–236). Conant *et al.* (1990) toovad välja, et kompetentsid ehk pädevused on võimed luua kõrgemat väärtust ja saavutada püsitud eesmärged ning mille vähenemisel nõrgeneb ettevõttepoolne konkurentsieelis. Parema konkurentsieelise omamiseks peab ettevõtte suutma enda pakutavat toodet või teenust diferentseerida (diferentseerimise kohta vt pt 1.4.). Selle jaoks on vaja võimalikult hästi tunda positsioneeritavat toodet või teenust.

Positsioneerimisstrateegia valik sõltub eelkõige ettevõtte eesmärkidest ja sihtidest. Parima strateegia valikul on tähtis arvestada pakutava toote või teenuse aspekte ja omadusi (Sujan, Bettmaan 1989). Tretten ja Karim (2014) rõhutavad, et seadme hooldusjuhtimissüsteemi ja tehnikaalaste lahenduste pakkumisel tuleb eelkõige lähtuda

kliendi ressursside kasutamise parendamisest ning uute väärtuste loomisest. Tähtis on mõista, et positsioneerimisstrateegia valik mõjutab otseselt ka brändi üldist õnnestumist (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Seega on alustava ettevõtte puhul õige strateegia valik kriitilise tähtsusega.

Positsioneerimine ja segmenteerimine on omavahel tihedalt seotud protsessid. Täpsemalt on segmenteerimisest saadud informatsiooni põhjal võimalik üles ehitada toimiv positsioneerimisstrateegia. Venter *et al.* (2015) toovad välja, et erinevatel segmentidel on erinevad tunnused ja omadused, mida tuleb hinnata, et kindlaks teha kuhu organisatsioonil on võimalik positsioneerida ning mida saab põhjalikult visualiseerida tajumusliku kaardi abil (tajumusliku kaardi kohta vt pt 1.2.). Segmenteerimist on võimalik teostada kaheastmelise protsessina (Alina 2012; Clarke 2009):

1. Makro segmenteerimine, mille käigus paigutatakse organisatsioon turul vastavate tegurite põhjal: geograafiline positsioon, majandusharu, tegevusala, firma suurus, majandusnäitajad.
2. Mikro segmenteerimine on homogeensete suunitlustega kliendid, mida on võimalik määratleda makro segmendi sees. Tegurid, mida kasutatakse mikro segmendi määramiseks on käitumuslikud: klientide motivatsioon, toodete hindamiskriteeriumid, võimalikud riskid ja otsuste vastu võtmise stiil.

Töö autor leiab, et kaheastmeline segmenteerimise protsess võimaldab tõhusamalt koostada turundusprogrammi ning läbi selle luua selgemad juhised positsioneerimise tarbeks. Selle tulemusena on võimalik valida suurema potentsiaaliga segmendid ja muuta ettevõtte tegevus kasumlikumaks.

Sarnaselt positsioneerimisele, kus tuleb lähtuda ettevõtte võimalustest, tuleb segmenteerimine teostada samuti turul tegutsevate klientide vajaduste põhjal. Freytag ja Clark (2001) rõhutavad, et segmenteerimise protsessi käigus ei tohiks kliente käsitleda identsetena, vaid erinevatena ning sejärel tuvastada võimalikke sarnasusi. Magistritöö autor lisab eelnevale käsitlusele, et vältida tuleks liigset killustatust segmenteerimise käigus, sest turu mitmekesistamine võib muuta keeruliseks teenusepakkujal kasumlikult tegutseda ja muudab valitud positsiooni kasutuks.

Kokkuvõtlikult võib väita, et üheks tähtsaimaks eelduseks edu saavutamisel on valida sobiv positsioon äriturul. Oluline on arvestada, et kliendi soovid ja vajadused on pidevas muutumises, seetõttu tuleb ettevõttel ennast vastavalt turu seisukorrale muuta. Selle tulemusena on tähtis sobivale segmendile teha parim võimalik väärtuspakkumine ja saadav tulu uuesti ettevõttesse investeerida. Läbi arendustegevuse on võimalik saavutada suuremad kompetentsid ja omakorda tugevdada konkurentsieelist.

1.2. Positsioneerimise protsess

Iga organisatsiooni jaoks, kes soovivad siseneda uuele äriturule on tähtis valida kõige sobivam positsioneerimisstrateegia. Selle alusel pannakse paika, kuidas potentsiaalsed kliendid ettevõtet tajuvad. Tuleb siiski arvestada, et strateegia valik on alles kõige viimane samm. Esmalt tuleb läbi töötada kogu positsioneerimise protsess, mille käigus saadakse parem arusaam konkurentidest, turul olevatest toodetest ja tarbijatest.

Positsioneerimise etappe on võimalik vaadelda Kotler ja Keller (2011) poolt kirjeldatud teooria põhjal. Positsioneerimist on kirjeldatud kolmeastmelise protsessina (Kotler, Keller 2011: 276):

1. sihtturu ja konkurentide põhjal taustsüsteemi/tugiraamistiku loomine;
2. taustsüsteemi/tugiraamistikku kasutades, toimub optimaalsete võrdsus- ja erimeelsuspunktide määramine;
3. brändi mantra loomine, mis võtab kokku positsioneerimise ja brändi olemuse.

Sihtturu ja konkurentide põhjal taustsüsteemi loomise eesmärk on kindlaks teha millised teised ettevõtted tegutsevad soovitud sihtturul ning analüüsida nende tugevusi ja nõrkusi. Esimeseks sammuks on sihtturul olevate konkurentide tuvastamine, selle eesmärgiks on defineerida, milliste teiste brändidega on vajalik äriturul võistelda.

Konkurentide tuvastamiseks on kaks viisi (Kotler, Keller 2011: 276):

- Toote seisukohast – tehakse kindlaks, millised konkurendid pakuvad tooteid või teenuseid, mis on võimelised üksteist asendama.
- Turu seisukohast – tehakse kindlaks, millised konkurendid rahuldavad sama tarbija nõudlust.

Põhiliste konkurentide selgumisel on neid vajalik põhjalikult analüüsida. D'Aveni (2002) on välja toonud, et peale tugevuste ja nõrkuste tuleks veel lisaks välja selgitada peamiste konkurentide strateegiad ja eesmärgid, et luua parem võimalus konkureerimiseks. Seda arvestades on tähtis mõista, mida konkurendid turult otsivad ning, mis ajendab neid tegutsema.

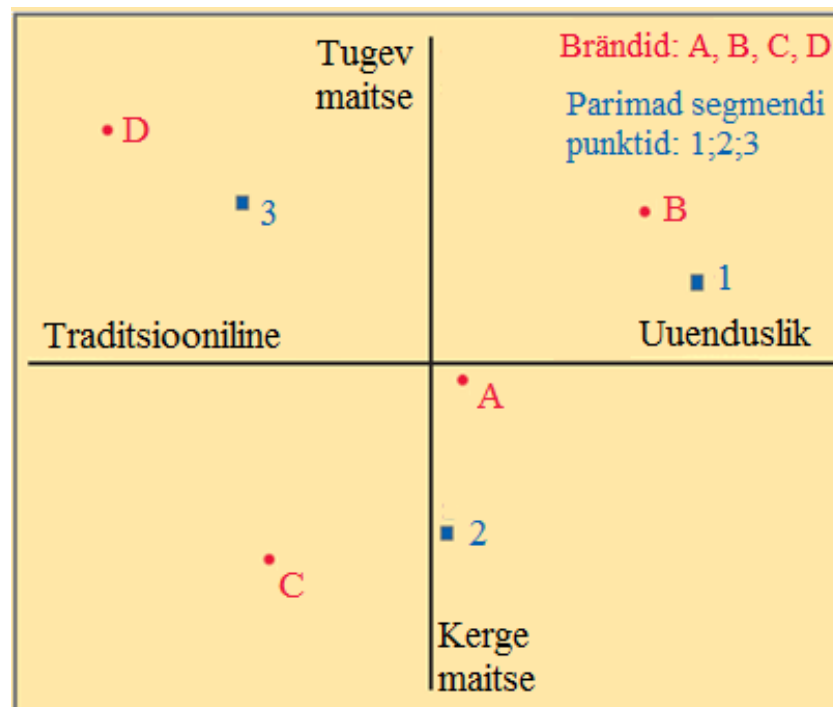
Kasutades taustsüsteemi on optimaalsete erimeelsus- ja võrdsuspunktide määramise esimeseks sammuks erimeelsuspunktide (inglise keeles *Points-of-Difference*) leidmine. Erimeelsuspunktid on positiivsed näitajad, mida tarbijad seostavad brändiga ning, mida ei suuda seostada konkureeriva ettevõttega. (Tybout, Sternthal 2005: 18). Tugevatel ja tuntud brändidel on tihtipeale mitmed erimeelsuspunktid. Näiteks *Apple* puhul on kasutuses järgmised erimeelsuspunktid: disain, lihtne kasutada ja aukartusetu suhtumine. *Nike* puhul on kasutuses omakorda erimeelsuspunktid nagu võitmine, innovatiivne tehnoloogia ja jõudlus. Wilkie *et al.* (2012) rõhutavad, et erimeelsuspunktide puhul on tähtis välja tuua sellised punktid, mis motiveeriksid kliente kõige rohkem pakutavat kaupa või teenust ostma. Seda tehes ei tohi tööstuslikke lahendusi pakkuvad ettevõtted ainult keskenduda toodet iseloomustavatele teguritele, vaid tähtis on ka arvesse võtta immateriaalseid väärtusi (Beverland *et al.* 2007). Selleks, et välja toodud tegurid toimiksid kui erimeelsuspunktid, peab see vastama kolmele tegurile (Kotler, Keller 2011: 280):

- Kliendile ihaldusväärne – välja toodud näitajal peab tarbija jaoks olema isiklik ja positiivne tähendus.
- Ettevõtte poolt täidetav – ettevõttel peab olema piisavalt sisemist ressursi, et luua ja hoida soovitud näitajaid. Igapäevane tegevus peab seda järjepidevalt kinnitama.
- Erinev konkurentidest – tarbijad peavad nägema, et brändi poolt välja toodud erimeelsuspunktid on tõesti konkurentide omadest teistsugused ja paremad.

Võrdsuspunktid (inglise keeles *Points-of-Parity*) on omakorda need näitajad, mis ei pea ilmtingimata olema brändil unikaalsed, vaid võivad olla ka teiste brändidega samad (Tybout, Sternthal 2005: 15). Need näitajaid võib jagada kahte erinevasse gruppi (Kotler, Keller 2011: 280-281):

- Kategooria võrdsuspunktid – need on iseloomustavad näitajad, mis kliendi poolt vaadatuna peab ettevõttel kindlasti olema olema. Näiteks reisibüroo ei saa turul edukalt teguseda kui neil puudub võimalus hotelli broneerida, pakkuda erinevaid piletite maksimisviise ja kättetoimetamise võimalusi.
- Konkureerivad võrdsuspunktid – need on näitajad, mille eesmärk on elimineerida brändi nõrkused ja puudujäägid.

Erisus- ja võrdsuspunkte valides keskenduvad brandid tavaliselt nendele näitajatele, mis toovad ettevõttele kasu. Tihipeale kasutatakse nende valimiseks tajumusliku kaardi (*perceptual maps*) abi, mis on kujutatud joonisel 3. Selle kaardiga saab esitada tarbijate arusaamasid ja eelistusi, rõhutavad Dillon *et al.* (1982), kandes analüüsitud informatsiooni lihtsasti mõistetavale graafikule (Gower *et al.* 2014). Tajumuslikult kaardilt on võimalik välja lugeda turusituatsiooni ja kuidas tarbijad suhtuvad mingisse tootesse või teenusesse. (Dawar, Bagga 2015). Sealt saadava informatsiooni põhjal võrreldakse seda brändi erisus- ja võrdsuspunktidega ning tehakse kindlaks võimalikke puudusi toodetes või teenustes ning valitakse nendest põhjustest tulenevalt turul vaba ja kasumlik koht.



Joonis 3. Tajumusliku kaart (autori koostatud Kotler, Keller 2011: 284; Loudon *et al.* 2004: 70-71 põhjal)

Joonisel 3 on kujutatud neli brändi: A, B, C ja D viisil, kuidas kliendid neid näevad. Lisaks on välja toodud ideaalsed kombinatsioonide segmendid. Jooniselt on näha, et segmendis 3 paiknevad tarbijad eelistavad tugevamaitsest ja traditsioonilist toodangut. Selle kliendigrupi jaoks on kõige paremini positsioneerinud bränd D, seda enam, et lähedal pole ühtegi brändi, kellel oleks sarnane positsioneerimine.

Magistritöö autor nõustub, et tajumusliku kaardi kasutamine on mugav moodus visuaalselt analüüsimaks turu seisukorda ja tarbijate vajadusi, kuid tuleb arvestada, et see loob ainult üldised suunitlused positsioneerimiseks. Autor lisab, et arvestatakse ainult graafiku koostaja poolt valitud tootetegureid ja arvestamata võidakse jätta mõningad konkureerivate brändide tugevused. Peab meeles pidama, et tühjad kohad tajumuslikul kaardil ei tähenda alati head võimalust ettevõtte tegutsemiseks, vaid tähtis on analüüsida, kas suudetakse tarbijate vajadusi rahuldada.

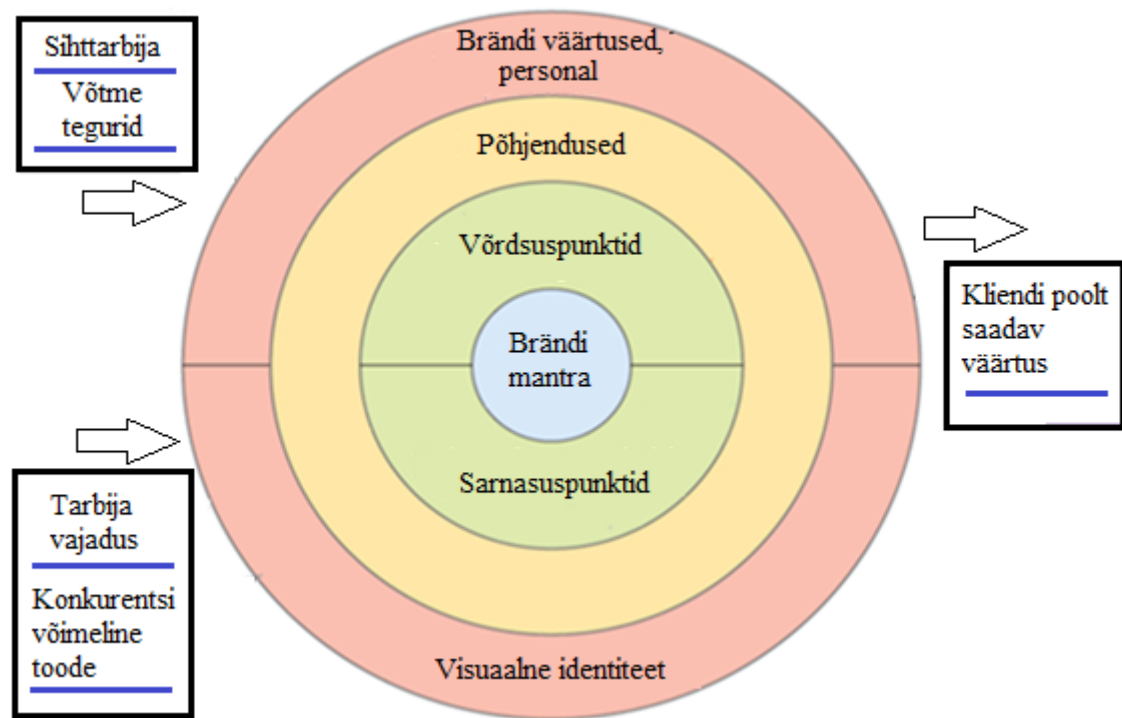
Brändi mantra loomine, mis võtab kokku positsioneerimise ja brändi olemuse. Brändi mantra on lühike kolme kuni viie sõna pikkune fraas, mis võtab kokku brändi olemuse positsioneerimisel ning selle eesmärgiks on teha selgeks kõigile organisatsiooni töötajatele ja partneritele, mida bränd esindab ja kuidas nad peavad vastavalt sellele oma tegevust korraldama (Keller, 1999). Brändi mantra koostatakse tüüpiliselt erimeelsuspunktide põhjal ja see annab juhiseid, mille poolest on ettevõtte unikaalne (Kotler, Keller 2011: 284). Brändi mantra näitab ära millega ettevõtte näol on tegemist ning millega pole. Näiteks Nike kasutab brändi mantrat: „*Just Do It*”.

Brändi mantra loomiseks on kolm kriteeriumit (Kotler, Keller 2011: 286):

- Anda edasi informatsiooni- hea brändi mantra peaks määrama tegevuskategooria ja seadma brändile piirid. Samuti peaks see näitama, mis on brändi juures ainulaadne.
- Olema lihtne- tõhus brändi mantra peaks olema meelde jääv - lühike, selge ja tähendusega.
- Inspireerima tarbijaid ja töötajaid- brändi mantra peaks välja tooma selle, mis on isiklikult tähtis võimalikult paljudele töötajatele.

Peale kogu eelneva informatsiooni kogumist on võimalik kokku panna ettevõtte positsioneerimine. Selle jaoks kasutavad Kotler ja Keller (2011) vastavat positsioneerimise skeemi (inglise keeles *positioning bull's-eye*). Skeem on nähtav joonisel 4. See

iseloomustab kõigile organisatsiooni liikmetele, millises kontekstis on ettevõtte positsioon loodud. Positsioneerimise ühtse mõistmise tähtsust ettevõtte sees on rõhutanud ka Davis *et al.* (2008) ja Singh (2000). Skeemi koostamise puhul on tähtis mõista, mida bränd pakub ja mis on tema konkurentsieelised.



Joonis 4. Positsioneerimise skeem (autori koostatud Kotler, Keller 2011: 287 põhjal)

Kaks keskmist ringi: erimeelsus- ja võrdsuspunktid ning brändi mantra on skeemi süda, mis määrab ettevõtte lõpliku positsiooni (Keller 1999). Järgmises ringis on põhjendused ehk atribuudid, mis annavad faktilist ja tõendavat toetust võrdsus- ja erimeelsuspunktile. Välimine ring sisaldab kahte tegurit, mis aitab klientidel paremini ettevõtte brändi mõista (Ellson 2004: 233):

- Brändi väärtused, personal - immateriaalsed tegurid, mis aitavad kujutada ettevõtte üldist pilti.
- Visuaalne identiteet - kuidas tarbijad brändi näevad.

Väljaspool ringi asub kolm kasti, mis aitavad kogu süsteemi paremini mõista. Vasakul olevad kastid on positsioneerimise analüüsisisendid (Fuchs, Diamantopoulos 2010):

- Sihttarbija ja võtme tegurid- informatsioon tarbija hoiakutest ja käitumisest, mis mõjutavad positsiooni valikut.
- Tarbija vajadus ja konkurentsivõimeline toode- informatsioon tarbija kohta, kelle vajadusi soovitakse rahuldada ning selle tarbeks konkurentsivõimelised tooted.

Paremal poolel asuv kast pakub üldisemat kujutlust tegutsemise väljundist - ideaalne tarbija poolt saadav väärtus, mis kaasneks eduka positsioneerimise korral. Magistritöö autor nõustub, et Kotleri ja Kelleri (2011: 287) poolt koostatud positsioneerimise skeem loob visuaalselt hea ettekujutluse, kuidas anda edasi täpne informatsioon brändi poolt loodavatest väärtustest ning kuidas on ettevõtte ennast positsioneerinud. Töö autor lisab, et skeemi koostamisel tuleb olla kindel, et kõik andmed on kogutud täpselt ja kvaliteetselt ning koostamisele eelnenud protsessis tekkinud vead võivad anda lõplikult vale väljundi, mis omakorda võib põhjustada ettevõtte juhtimisel tahtmatuid eksimusi.

Lisaks Kotler ja Kelleri (2011) positsioneerimise protsessile saab seda teostada ka Aaker ja Shansby (1982) ning Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) käsitluste põhjal. Nende nägemused positsioneerimise protsessist ühtivad mõnevõrra, kuid olemas on ka mõningaid erinevusi.

Aaker ja Shansby (1982) on positsioneerimist kirjeldanud kuueastmelise protsessina:

1. konkurentide tuvastamine;
2. konkurentide toodete oluliste tegurite hindamine;
3. konkurentide positsiooni määratlemine;
4. klientide analüüsimine;
5. positsiooni valimine;
6. jälgi ja kontrolli oma positsiooni.

Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) on positsioneerimist käsitlenud seitsemastmelise protsessina:

1. turul olevate konkurentide toodete tuvastamine ja analüüsimine;
2. võtmetegurite leidmine ning nende tähtsus kasutajatele;
3. võtmetegurite põhjal enda toote ja konkurentide toodete positsiooni identifitseerimine;

4. positsioneerimiskaardi koostamine;
5. soovitud positsiooni määratlemine;
6. positsioneerimise või repositsioneerimisstrateegia;
7. positsiooni juurutamine.

Mõlema protsessi puhul on esimeseks sammuks konkurentide analüüsimine ja tuvastamine.

Konkurentide tuvastamise eesmärk on teada saada, millised on otsesed ja kaudsed konkurendid ning kes võistlevad sarnaste toodetega sama kliendisegmendi pärast (Aaker, Shansby 1982). Kui koheselt puudub võimalus tuvastada turul tegutsevaid konkureerivaid ettevõtteid võib kasutada alternatiivset meetodit. Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) toovad välja alternatiivse võimaluse, mille korral tuleb leida sarnased või asendustooted, millega tuleb samal turul konkureerida ning nende põhjal leida konkureerivad ettevõtted.

Teiseks on mõlemas käistluses ettenähtud hinnata turul tegutsevaid tooteid.

Konkurentide toodete võtmetegurite hindamise eesmärgiks on tutvuda nende toodete võtmeteguritega, mida kasutatakse tarbijate poolt ettevõtete hindamiseks ja analüüsimiseks (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008). Toote teguriteks loetakse erinevaid toote kasutamise viise, iseloomulikke omadusi ja hinnanguid (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Tegurite hulgas tuleb ka arvesse võtta immateriaalseid väärtusi, mida tarbijad sellest saavad. Ülesandeks on leida kõik tegurid ja nende hulgast eemaldada üleliigsed ning välja valida need, mis kõige paremini iseloomustavad käsitletavat brändi.

Otsitavaid tegureid on võimalik leida viisil kui paluda katsegrupil tuvastada kolmest konkureerivast brändist kaks, mis sarnanevad üksteisele kõige rohkem. Peale seda teha kindlaks, miks need kaks brändi sarnanevad üksteisele ja erinevad kolmandast. Seejärel paluda samal grupil kirja panna kõik põhjused, miks nad ühte brändi teisele eelistavad. Saadud põhjused ongi tegurid, mida tarbijad brändi juures hindavad (Aaker, Shansby 1982).

Kolmandaks on mõlema käsitluse läbi viidud konkurentide positsiooni määratlemine.

Konkurentide positsiooni määratlemise eesmärgiks on leida konkureerivate brändide positsioon tegutseval äriturul. Arvestades järjest kasvavat konkurentsi ja sellepoolset survet ettevõttele on tähtis omada võimalikult palju teavet konkurentide positsiooni kohta (D'Aveni 2002). Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) peavad tähtsaks konkurentide positsiooni määratlemise juures arvestada eelmisel sammul leitud toote võtmetegureid. Selleks, et positsioonide määramine ei oleks subjektiivne on Aaker ja Shansby (1982), lisaks eelnimetatud toote teguritel põhinevale hindamisele ka välja pakkunud sarnasuste põhjal hindamist (Aaker, Shansby 1982):

- Toote teguritel põhinev hindamine – kus potentsiaalsetele klientidele antakse konkureeriva brändi kohta iseloomustav väide koos valikvastustega.
- Sarnasusel põhinev hindamine – kus potentsiaalsetel klientidel palutakse välja tuua konkureerivate brändide sarnasused etteseatud kriteeriumite põhjal. Saadud tulemused kantakse tajumuslikule kaardile.

Neljas positsioneerimisprotsessi samm on Aaker ja Shansby (1982) ning Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) käsitlustes erinev.

Klientide analüüsimise eesmärgiks on saada informatsiooni, mida kliendid antud tootegrupilt ootavad, millist rolli mängib toode nende elus, mis tarbijat motiveerib toodet ostma ning millised harjumuse mustrid on tähtsad (Aaker, Shansby 1982). Klientide nõudluse ja vajaduste analüüsimisega on võimalik hinnata turu atraktiivsust ja selle põhjal võtta vastu otsus, kas ettevõtte tegutsemine valitud segmendis on kasumlik (Ellson 2004: 25).

Positsioneerimiskaardi koostamise eesmärk on tarbijate eelistuse põhjal koostatud tajumuslikule kaardile kanda kõik turul tegutsevad tooted (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008). Positsioneerimiskaardi abil on võimalik mugavalt analüüsida turu hetke olukorda (Arora, 2006):

- võimalik on analüüsida, kuidas kliendid näevad erinevate toodete nõrkusi ja tugevusi;
- loob arusaamad toodete sarnasuste ja erinevuste kohta;
- loob eelised toote repositsioneerimisele ja uue toote positsioneerimisele samal turul;
- aitab paremini mõista klientide eelistusi mingi toote kohta;

- võimalik on avastada turul veel kasutamata võimalusi.

Viiendaks ühtib taas mõlema käsitlusepoolne protsess.

Positsiooni valimise eesmärk on kasutada positsioneerimise kaardilt saadud informatsiooni ja üles leida ideaalne koht, kus tarbijad eelistavad ettevõtte poolt pakutud toodet konkurentide omale (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008). Arora (2006) rõhutab, et positsioon valitakse arvestades segmendi seisundit ja atraktiivsust ning toote hetkelist või potentsiaalset tugevust kliendi silmis. Aaker ja Shansby (1982) peavad oluliseks positsioneerimisel arvestada ka valitud suuna kasumlikkust, selle puhul on tähtis arvestada järgnevaid tegureid:

- Positsioneerimise käigus tuleb keskenduda kindlale segmendile – tähtis on arvestada, et ükski toode ei suuda rahuldada kõikide klientide vajadusi, sellepärast tuleb keskenduda nendele klientidele, kelle vajadusi suudetakse kõige edukamalt rahuldada.
- Positsiooni valikul tuleb lähtuda majanduslikest teguritest – tuleb hinnata potentsiaalse turu suurust ning tõenäosust, kuidas seda turgu on võimalik ettevõtte poolt ära kasutada.
- Kui turundus toimib, siis ei tohi seda muuta – kui kasutusele võetud turundusmeetmed toimivad ning vajalik informatsioon jõuab soovitud kliendibaasile kohale, siis ei ole otsest vajadust meetmeid muutma hakata.
- Ära proovi olla see, kes sa pole – positsioneerimise käigus on tähtis arvestada oma toote ja ettevõtte võimekust, kindlasti ei tohi neid ülehinnata.

Kuuendaks on mõlemas käsitluses vajalik hinnata valitud positsiooni toimimist.

Positsiooni kontrollimise ja jälgimise eesmärk on aja jooksul analüüsida valitud positsiooni toimimist (Aaker, Shansby 1982). Tähtis on veenduda, et valitud positsioon töötab ning soovitud informatsioon jõuab potentsiaalsetele klientidele kohale. Fuchs ja Diamantopoulos (2010) toovad oma käsitluses välja, et valitud positsioon peab olema ettevõttele kasulik ja tähtis on konkurentidest diferentseerida. Vastasel juhul, kui see nõue pole täidetud, tuleb positsioneerimise asemel valida repositsioneerimise strateegia, et kindlustada kliendile pakutav kooskõla nende ootustega (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008).

Ostasevičiūtė ja Šliburytė (2008) loodud positsioneerimise protsessis on ka seitsmes aste, mis näeb ette valitud positsiooni juurutamist ettevõttes.

Positsiooni juurutamise eesmärk on luua ettevõttele positsioneerimise väide (inglise keeles *positioning statement*). Selle mõte ei ole ettevõttele luua reklaamsõnumit, vaid tarbijatele lühidalt seletada, millega ettevõtte tegeleb. Positsioneerimise väide peab juhtima ettevõtte tegutsemist turul (Kalafatis *et al.* 2000).

Tabelis 2 on välja toodud positsioneerimise protsess erinevate käsitluste põhjal. Olenemata sellest, et astmed on mõnevõrra erinevad antud protsessidel, kuid lõplik eesmärk on kõigile ühine: eduka positsioneerimisstrateegia koostamine.

Tabel 2. Positsioneerimise protsess

Astmed	Kotler, Keller (2011)	Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008)	Aaker, Shansby (1982)
1.	Sihturu ja konkurentide põhjal taustsüsteemi loomine	Turul olevate konkurentide toodete tuvastamine ja analüüsimine	Konkurentide tuvastamine
2.	Kasutades taustsüsteemi, optimaalsete võrdsus- ja erimeelsuspunktide määratlemine	Võtmetegurite leidmine ning selle tähtsuse mõõtmine kasutajatele	Määratle, kuidas konkurente vaadeltakse ja hinnatakse
3.	Brändi mantra loomine, mis võtab kokku positsioneerimise ja brändi olemuse	Võtme tegurite põhjal enda toote ja konkurentide toodete positsiooni identifitseerimine	Määratle konkurentide positsioon
4.		Positsioneerimiskaardi koostamine	Analüüsi konkurente
5.		Soovitud positsiooni määratlemine	Vali positsioon
6.		Positsioneerimise või repositsioneerimise strateegia valik	Jälgi ja kontrolli oma positsiooni
7.		Positsiooni juurutamine	

Allikas: autori koostatud (Kotler, Keller 2011; Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008; Aaker, Shansby 1982) põhjal.

Töö autor leiab, et tugeva positsiooni välja töötamiseks on tähtis läbida kogu vajalik protsess. Positsioneerimise puhul tuleb eelkõige arvestada ettevõtte eesmärkidega, mida

soovitakse lõpptulemusena saavutada. Tähtis on läbi viia põhjalik turu-uuring, et tuvastada oma konkurendid, klientide vajadused ja eelistused ning selle põhjal luua taustsüsteem positsioneerimiseks. Seejärel on tähtis analüüsida oma tooteid ja teenuseid, klientide vajadusi ja soove ning leida selle põhjal võrdsus- ja erimeelsuspunktid. Peale vajalikku eeltööd tuleb leida turul vaba positsioon, mis pole konkurentide poolt hõivatud ning on ettevõttele kasumlik. Seda kõike tehes ei ole autori arvates tihtipeale tähtis, kes teeb parema toote või pakub paremat teenust. Tuleb arvestada, et tarbija on huvitatud iseenda kasudest. Ettevõtte teenib minimaalselt või ei teeni üldse kui potentsiaalsed kliendid ei saa aru toote kasust enda jaoks.

1.3. Positsioneerimise eripärad äriturul ja SWOT-analüüsi alused

Tegutsedes spetsiifilisel turul, loob see suure eelise kui ettevõtte mõistab üksikasjalikult, kuidas turg on üles ehitatud ning kuidas peab tarbijatega käituma. Selle jaoks toob antud alapeatükk välja ettevõttevahelise ärituru tegutsemise eripärad. Lisaks sellele on tähtis analüüsida oma ettevõtte eripärasid ja sobivust tegutsemaks antud äriturul. Käesolevas töös kasutatakse ettevõtte, tema toote ning äriturul tegutsemise analüüsimiseks SWOT-analüüsi abi.

Parimaks võimalikuks positsioneerimise strateegia saavutamiseks tuleb lisaks konkurentidele hästi mõista äriturugu, kus ettevõtte tegutseb. Magistritöö autori poolt uuritav ettevõtte hakkab oma toodet pakkuma otse teistele ettevõtetele, seega paiknetakse ettevõttevahelisel turul. Gomes *et al.* (2016) defineerivad ettevõttevahelist turgu kui toodete, teenuste ja informatsiooni vahetust erinevate äriliste ettevõtete vahel, mille tegevuse prioriteetne eesmärk on kasu saada (Williams *et al.* 2010). Mumbai (2002) lisab, et võrreldes tarbijaturuga on tihtipeale ettevõttevahelisel turul liigutavate kaupade ja teenuste väärtus tavatarbija jaoks olematu. Äriturul ei viida üldjuhul läbi suuremastaabilisi turunduskampaaniaid, vaid keskendutakse spetsiifilistele klientidele ja segmentidele (Thorntona *et al.* 2015). Tihtipeale kui ettevõtte soovib kvaliteetset toodet või teenust äriturul, siis kontakteerub ta müüjaga otse (Mumbai 2002).

Suunates ettevõtte tegevust äriturule, on tähtis arvestada seal juba tegutsevate konkurentidega (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Tihtipeale võivad nendeks olla suurettevõtted, kelle ressursiline olukord on väga hea. Tulenevalt paremast ressursilisest võimekusest ollakse kliendile valmis pakkuma sama toodet, kas soodsama hinna või parema kvaliteediga. Escalas (2004) rõhutab, et tähtis on siiski arvestada, et kliendi toetus brändile ei pruugi olla ainult seotud selle brändi omadustega, vaid kuidas konkureerides suhtutakse teistesse brändidesse. Positsioneerimisstrateegia rakendamisel on kasulik alustavatel väikestel ettevõtetel proovida ära kasutada samal turul tegutseva suurettevõtte olemasolu. Paharia *et al.* (2011) toovad oma käsitluses välja, et selle tarbeks on väikestel alustavatel ettevõtetel võrreldes suurettevõtetega kasulik ennast käsitleda kui nõrgema osapoolena (inglise keeles *underdog*). Allajääja staatus rõhutab asutajate sihikindlust ettevõtte arendamisel ja konkureerimisel piiritletud ressursidega (Paharia *et al.* 2014). Seda ainult juhul kui suudetakse positsioneerimise käigus ennast piisavalt hästi võrrelda suure ja eduka konkureeriva ettevõttega. Tihtipeale potentsiaalsed kliendid näevad, kui palju tuleb väikesel ettevõttel vaeva näha edu saavutamiseks, võrreldes juba suure ja võimsa ettevõttega (Sunkyu *et al.* 2015). Sellest tulenevalt tekib paljudel klientidel motivatsioon toetada väiksemat ettevõtet. Samuti tuleb arvestada, et tarbija, kes on lojaalne kindlale brändile, võib-olla negatiivselt meelestatud selle brändi konkurentide suhtes (Schau *et al.* 2009). Seega võib järeldada, et tuues esile konkurentsi kahe brändi vahel, võib muuta tarbijate hoiakut mõlemasse brändi samaaegselt.

Ugla (2003) rõhutab, et ettevõttevahelisel turul on tähtsal kohal arendada partnerite vahelisi suhteid selleks, et luua suuremaid ettevõtetevahelisi võrgustikke. Selle juures tuleb arvestada, et paremate suhete loomiseks peab teenusepakkuja nägema vaeva ja jõudma sellisesse seisu, kus nad mõistavad klientide äriprotsesse ja olema suutelised pakkuma vajaminevat informatsiooni. Ärilised tehingud võivad alata lihtsatest ülekannetest ning võivad areneda vastastikuseks sõltuvaks koostööks, mis põhineb üksteise vahelisel usaldusel (Williams *et al.* 2010). Seega nõuab ettevõtete vaheline koostöö üksteise head tundmist ja sujuvat koostööd, mis on ühtlasi ka usalduse aluseks.

Saavutamaks parimat võimalikku ettevõtete vahelist koostööd, peab teenusepakkujal olema konkurentidest parem teenindus. Zolkiewski, Barbara, Yuan ja Jing Yuan (2007)

on oma käsitluses välja toonud 9 sammu, mis tagavad ettevõttevahelisel koostööl teenusepakkuja kvaliteedi:

- *Teenuse kvaliteedi olemus* – müüja peab mõistma oma teenusekvaliteedi tähtsust ning arvestama sellega, et teenuse pakkumise kvaliteet võib ajas muutuda (Zolkiewski *et al.* 2007). Tuleb arvestada, et halva teenuse kvaliteedi puhul võivad kliendid valida konkureeriva ettevõtte olenemata toote või teenuse hinnast (Gomes *et al.* 2016). Matthyssens ja Vandenbempt (1998) rõhutavad, et tööstusliku teeninduse puhul on kvaliteedil veelgi suurem tähtsus, sest sellest võib sõltuda kliendi igapäevane tootlikkus.
- *Sisekommunikatsiooni tähtsus* – tagamaks kiire teeninduse, peavad kõiki kliente puudutavad sisemised protseduurid olema paika pandud ning personal peab neid täielikult mõistma (Zolkiewski *et al.* 2007).
- *Kliendile vajamineva erialase teadmiste ja oskuste omamine* – müüja peab omama kompetentseid teenindajaid, kes oskavad oma teadmisi ja oskusi klientide tarbeks rakendada (Zolkiewski *et al.* 2007). Tööstuslikud teenindajad peavad olema teadlikud, et nende poolt pakutavad teadmised võivad tihtipeale olla klientidele strateegilise tähtsusega (Kanovska 2009).
- *Võime lahendada probleeme* – ettevõtte peab olema suuteline lahendada oma klientidel tekkinud probleeme enne kui need põhjustavad tõelist rahulolematust, tähtis on mõista, et rahulolematud kliendid võivad kergesti minna konkurentidele üle (Matthyssens, Vandenbempt 1998).
- *Minimaalsel hulgal häireid* – müüja peab kliendiga tegeledes täielikult temale keskenduma. Pidevad teenusepakkuja poolt tulenevad häired, võivad kliendil põhjustada rahulolematust (Zolkiewski *et al.* 2007).
- *Laiema võrgustiku mõju teenuse kvaliteedile* – müüja peab arvestama ka oma koostööpartnerite teenusekvaliteediga. Paljud tööstuslike lahenduste pakkujad on võimelised oma klientidega külastama teisi tootmisettevõtteid, kus saab demonstreerida juba juurutatud lahendusi (Kanovska 2009).
- *Alltöövõtjate mõju müüja teenusekvaliteedile* – tähtis on eelnevalt hinnata alltöövõtjate kvaliteeti enne kui nad puutuvad kokku võimalike klientidega. Sealhulgas tuleb arvestada, et ettevõttevahelisel äriturul on igasugused koostööpartnerid ettevõttele väga tähtsad (Gomes *et al.* 2016).

- *Väline suhtlemine* – müüja peab oma kliente alati täpselt, asjakohaselt ja õigeaegselt informeerima (Zolkiewski *et al.* 2007). Suhtlemisel tuleb alati olla aus ja klienti mitte petta ning anda tühje lubadusi. Seda iseloomustab ka Matthyssens ja Vandenbempt (1998) väide: „Tee seda, mida lubasid ja näita seda kliendile.“
- *Töötajate kvaliteet* – Müüja personalil peab olema kõrge kvaliteet: tundma oma ala, olema viisakad ja mõistlikud (Zolkiewski *et al.* 2007).

Tagades ettevõtetevahelisel turul müüjapoolse kõrge klienditeeninduse kvaliteedi, võib suure tõenäosusega saada see üheks otsustavaks faktoriks, mille põhjal klient valib endale koostööpartnerit (Ugla 2003). Magistritöö autor on nõus eelnevate käsitlustega, et ettevõtetevahelisel koostööl peab teenusepakkuja tagama kõrge kvaliteedi. Lisaks rõhutab töö autor, et esikohale peab siiski paigutama pakutava toote kvaliteedi ning alles seejärel tuleb teenusepakkuja kvaliteet. Personali töö lihtsamaks muutmisel on näiteks võimalik kasutada kliendisuhete haldamise strateegia tarkvaralist lahendust (CRM - *Customer relationship management*).

Ettevõtetevahelisel äriturul on kliendid rohkem ratsionaalsemad otsuste vastuvõtmisel. Nad analüüsivad põhjalikumalt pakutud toodete ja teenuste hinna ning kvaliteedi suhet (Williams *et al.* 2010). Tuleb arvestada, et hinnataju kasvades, väheneb klientide rahulolu ja tegutsemise tahe (Dawes 2009), kuid juba lojaalsed kliendid ei ole enam niivõrd hinnatundlikud (William 1996). Hoolimata kliendi rahulolust teenusepakkujaga, võib saada hinnatundlikkus määravaks (Noone, Mount 2008). Ettevõtetevaheliste tehingute puhul on üheks suurimaks hirmuks teha vale otsus ning omakorda teadmatus, mis sellega kaasneb (Zak 2010). Seega võib järeldada, et ettevõtetevaheliste tehingute üheks peamiseks eesmärgiks on mõlemapoolne riskide maandamine, et vältida võimalikke eksimusi, mis võivad ettevõtte ressursse negatiivselt mõjutada.

Ärituru analüüsimisel toetutakse konkurentide ja segmentide uurimisel tihtipeale erinevatele turu-uuringutele. Sellise informatsiooni omamine loob ettevõttele kindlasti suure eelise oma positsiooni valimises, kuid see ei ole veel piisav edu saavutamiseks. Autor peab tähtsaks vastavalt ärituru teguritele analüüsida ka ettevõtet, selle poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid ning otseseid seoseid ettevõtetevahelise ärituruga. Saadavad teadmised ja oskused on abiks toote diferentseerumisele. Enne strateegia

väljatöötamist on tähtis hinnata ettevõtte sisemist ja välimist keskkonda, mille jaoks on välja töötatud SWOT-analüüs. Arvestades selle koostisosi, milleks on ettevõtte sisemised tugevused ja nõrkused ning väliskeskkonna ohud ja võimalused, võib järeldada, et SWOT-analüüsist saadava informatsiooni põhjal suudab ettevõtte end teadlikumalt positsioneerida ning paremini arvestada äriturul tegutsevate konkurentide olemasoluga (Valentin 2001).

SWOT-analüüsi abil on võimalik hinnata organisatsiooni tugevusi, nõrkusi, võimalusi ja ohte (Dyson, 2004). Peale ettevõtte analüüsimist on positsioneerimisel võimalik rõhutada tugevusi, elimineerida nõrkused, kasutada ära võimalusi ning leida lahendused ohtudele. SWOT-analüüsi koostades on tähtis mõista täielikult uuritavat objekti ning selle tegutsemise keskkonda. Seega võib järeldada, et SWOT-analüüsi tulemusena saavad ettevõtte juhid keskenduda võtmeprotsessidele ning läbi selle võtta vastu olulisi otsuseid. SWOT maatriks on leitav tabelist 3.

Tabel 3. SWOT maatriks

Tugevused	Võimalused
Nõrkused	Ohud

Allikas: Autori koostatud (Houben *et al.* 1999) põhjal.

SWOT-analüüsi teostades analüüsitakse ettevõtte sisemist tegutsemist ja välimist ümbritsevat keskkonda. Välimisteks teguriteks SWOT-analüüsis on võimalused ja ohud. Võimalusteks võib lugeda kliendi soove ja vajadusi, mida ettevõtte suudab suure tõenäosusega ja kasumlikult täita (Kotler, Keller 2012: 48). Võimalused võib jagada kolme erinevasse kategooriasse (Kotler 1999):

- pakkuda midagi, mida pole turul piisavalt;
- pakkuda eksisteerivat toodet või teenust uuel või paremal viisil;
- pakkuda täiesti uut teenust või toodet.

Ohtudeks võib lugeda tegureid, mis kahjustavad või segavad ettevõtte eesmärke saavutamast (Bernroider 2002). Täpsemalt on tegemist ebasoodsa arenguga, millele reageerimata jätmine põhjustab ettevõttele negatiivset majanduslikku mõju.

Sisemisteks teguriteks loetakse ettevõtte tugevusi ja nõrkusi. Tähtis on leida äriturul paiknevaid võimalusi, kuid veelgi tähtsam on neid võimalusi ettevõtte poolt ära

kasutada. Seega peavad olema tugevused ja nõrkused analüüsitud väga põhjalikult. Tugevused on analüüsitava objekti tegurid, mis on abiks turul seatud eesmärkide saavutamiseks ning nõrkused on piirangud, mis takistavad ettevõtte edu saavutamist valitud suunas (Houben, Lenie, Vanhoof 1999). Kindlasti ei ole ühel ettevõtetel mõistlik parendada lõpmatult olemasolevaid tugevusi ja elimineerida kõiki oma nõrkusi. Tuleb arvestada, et keskkonna arenemisega lisandub pidevalt uusi tegureid, mis võivad muuta ettevõtte tegevust. Arvestada tuleks sellega, kas ettevõtte peaks piiritlema ennast olemasolevate võimalustega, mille tarbeks on tugevused olemas või keskenduma uutele võimalustele, mille tarbeks on vajalik välja arendada uued tugevused (Kotler, Keller 2012: 48). Seda tehes on eelnevalt tähtis hinnata konkurentide tegevust ja turu seisukorda ning võtta vastu otsused saadud andmete põhjal.

Saavutamaks põhjalikku, läbinähtavat ja süsteemset SWOT-analüüsi tuleb sellesse kaasata võimalikult suurel hulgal kvaliteetset informatsiooni (Valentin 2001). Tuleb arvestada, et vähese ressursiga teostatud SWOT-analüüs tekitab liigset enesekindlust, mis võib viia valede majanduslike otsusteni (Pickton, Wright 1998). Seega on tähtis kogutud informatsiooni valiidsus, vaid nii saab teha põhjalikke järeldusi ja luua toimiv ning efektiivne strateegia. Valentine (2001) on oma uurimuses välja toonud materiaalsed ja immateriaalsed ressursid, mida on otstarbekas kasutada SWOT-analüüsi koostamisel (vt Tabel 4).

Tabel 4. Materiaalsed ja immateriaalsed ressursid SWOT-analüüsiks

Ressurs	Näide
Finants	Rahavoog, juurdepääs finantsturgudele, toormaterjalid, seadmed, hooned
Intellektuaal	Avastused
Juriidiline	Patendid, lepingud kaitsmaks intellektuaalset vara, kaubamärgid
Inimressursid	Töötajad ja nende individuaalsed teadmised ja oskused
Organisatsiooniline	Kultuur, tavad, jagatud visioon ja väärtused
Informatsiooniline	Informatsioon klientide ja konkurentide kohta
Suhted	Strateegilised liidud; suhted klientide ja tarnijatega.
Maine	Brändi nimi ja tuntus

Allikas: Autori koostatud (Valentin 2001) põhjal.

Tihti peale tekib probleeme erinevate tegurite paigutamise SWOT-analüüsi kategooriatesse. Selle tulemusena võib juhtuda, et tähtsad tegurid paigutatakse valedesse kategooriatesse või jäävad üldse tabelisse sisse kandmata (Houben *et al.*

1999). Selle tulemusena saadakse ebatäpne analüüsi tulemus, mis võib viia valede otsuste tegemisele. Näiteks valuutakurss, mis on pidevas muutmises, seega võibolla see võimalus või oht. Sellise informatsiooni sisse kandmine SWOT-analüüsi muudab selle vigaseks ja ebatäpseks. Piirangud SWOT-analüüsi koostamisel on välja toodud tabelis 5.

Tabel 5. SWOT piirangud

Puudulik tegurite määratlus	Puudulik tegurite prioritseerimine	Tegurite loomisel liigne isikliku arvamuse kasutamine
Tegurid, mis võivad sobida mitmesse kategooriasse	Liigselt esile toodud tegurid	Tegur kirja pandud puudulikult, puudub täpsem kirjeldus
Tegurid, mis ei sobi ühtegi kategooriasse	Liiga vähe esile toodud tegurid	Kogemata õnnestunud faktor
Liiga üldiselt kirjeldatud tegurid	Tegurid, millele on antud sama tähtsus	Lahkarvamus, millistes kategooriates peavad tegurid paiknema
Vähene informatsioon, et täpsustada teguri olemust	Liiga palju informatsiooni, mille põhjal on raske otsust vastu võtta	Tegurid rõhutavad arvamusi, mitte fakte
		Probleemi liigne lihtsustamine

Allikas: Autori koostatud (Pickton, Wright 1998; Valentin 2001; Dyson, 2004) põhjal.

Magistritöö autor nõustub eelpool mainitud autoritega, et SWOT-analüüs on hea võimalus ettevõtte toodete ja teenuste ning äriturul tegutsemise sobivuse hindamiseks. Autor lisab, et saadud tulemustest on võimalik järeldada, kas ettevõtte tugevad küljed ühtivad ettevõttevahelise ärituru nõudlusega. Tähtis on saadud tulemustest teha konkreetsed järeldused ning kasutada neid positsioneerimisstrateegia rakendamisel.

Kokkuvõtlikult võib järeldada, et ühtegi strateegiat ei ole võimalik vastu võtta ilma piisava ja täpse informatsioonita. Parima informatsiooni omandamiseks peab ettevõtte mõistma, millisel äriturul tegutsetakse ja mis on selle eripärad. Ettevõttevahelisel äriturul tuleb klient seada kõige tähtsamaks, mõista teenusekvaliteedi olulisust ja luua maksimaalselt väärtust oma tegevusega. Peale vastava ärituru tegurite analüüsimist on tähtis analüüsida ka ettevõtet, selle poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid ning otseseid seoseid ärituruga. Töö autor peab sobilikuks tööriistaks SWOT-analüüsi. See on heaks vahendiks nii võtmetugevuste ja -nõrkuste kui ka ohtude ning võimaluste esitamiseks.

1.4. Positsioneerimisstrateegiad

Järgnevalt käsitleb autor erinevaid positsioneerimisstrateegiaid. Strateegiate abil peab ettevõtte muutma ennast nähtavaks ja atraktiivseks potentsiaalsete tarbijate jaoks. Tähtis on oma toote, teenuse või pakkumisega eristuda konkurentidest ja saavutada soovitud positsioon tarbija meeltes.

Positsioneerimise põhiline eesmärk on suunata ettekujutus firmast või selle pakkumisest orienteeritud turule. Eesmärgi edukaks täitmiseks, tuleb positsioneerimisstrateegia lõplikul valikul arvesse võtta, et bränd peab eristuma oma konkurentidest selleks, et potentsiaalsetele klientidele paremini silma paista. Selle tarbeks on võimalik kasutada ettevõtte toote või teenuse diferentseerimist. Ellson (2004: 243) on seletanud diferentseerimist kui protsessi, millega lisatakse ettevõtte pakkumisele mõtestatud ja väärtuslikke omadusi, et eristuda konkurentide pakkumisest. Kõiki tooteid ja teenuseid on võimalik diferentseerida, isegi kui toode on konkurentidega täpselt sama, siis selle pakkumisega klientidele saab ikka lisada erinevusi (Theodore 1980). Eristumise juures on parema konkurentsieelise saavutamiseks tähtis kasutada immateriaalseid väärtusi, näiteks teadmised ja usaldusväärsus (Beverland *et al.* 2007). Keller (2003: 315) on välja toonud kriteeriumid, millele peab tugev diferentseerimine vastama:

- oluline – erilise omadusega toode toob teatud hulga klientidele suure kasu;
- eriline – eriline toode tuuakse kliendile erilisel viisil;
- parem – tänu toote erilisele on see teistest samasugustest parem;
- edestav (inglise keeles *preemptive*) – konkurentidel ei ole võimalik toote erilisust kergelt kopeerida;
- taskukohane – tarbija on võimeline maksma toote erilise eest;
- kasumlik – ettevõttele on kasumlik tuua turule erinev toode.

Shine *et al.* (2007) rõhutavad, et igapäevased kliendid ei otsi midagi teistsugust, vaid nad lähtuvad sellest, mis neile kognitiivsel või afektiivsel viisil sobib. Võib järeldada, et tajutavad erinevused tootes või teenuses võrreldes konkurentidega ei ole veel tarbijale piisavaks motivatsiooniks. Positsioneerimisstrateegia rakendamisel on tähtis kliendile välja tuua kõige atraktiivsemad omadused, millega ennast diferentseerida (Munteanu

2015). Kotler ja Keller (2011) on välja toonud neli peamist vahendit diferentseerimiseks:

- Töötajate diferentseerimine – ettevõtetel on paremini koolitatud töötajad, kes tagavad parima klienditeeninduse.
- Tegutsemise kanali diferentseerimine – ettevõtte suudab efektiivsemalt luua tegutsemiskanalid, et muuta kliendi jaoks ostmise protsess lihtsamaks ja mugavamaks.
- Enda kuvandi diferentseerimine – ettevõtte saab endast luua võimsa ja kaaluka kuvandi nii, et see mõjub tarbijate sotsiaalsele ja psühholoogilisele vajadusele.
- Teenuse diferentseerimine – ettevõtte loob parema ja kiirema teenuse süsteemi, mis pakub tulemuslikumaid lahendusi klientidele.
- Toote diferentseerimine – ettevõtte pool pakutav toode erineb konkurentide omast, diferentseerida on võimalik järgmiste teguritega: kuju, võimalused, kvaliteet, vastupidavus, usaldusväärsus, parandatavus, disain, kasutatavus, paigaldus, kliendi treening, hooldatavus (Kotler 2002).

Positsioneerimisstrateegiat on võimalik üles ehitada ettevõtte toote omaduste põhjal. Need omadused peavad välja tooma brändi positiivsed küljed ja läbi selle näitama sihtturul olevatele klientidele, miks on nende toode parem, kui konkurentide omad (Matthyssens, Vandenbempt 1998).

Omaduste põhjal positsioneerimisstrateegia on tänapäeval üsna levinud, selle kasutamisel võetakse arvesse ettevõtte või toote omadus või võimalus, mida positsioneerimisel rõhutatakse (Aaker, Shansby 1982). Selle strateegia puhul tuleb arvestada, et rõhutades konkreetset omadust peab see omadus ka tegelikkuses olemas olema. Vriens ja Hofstede (2000) on oma käsitluses välja toonud, et vastava omaduse rõhutamisel on tähtis kliendile lahti seletada, miks see omadus on ettevõttel parim. Tööstuslikku teenust pakkuvatel ettevõtetel on tähtis meeles pidada, et omaduste põhjal positsioneerides tuleb tihtipeale kasuks ka välja tuua immateriaalsed tegurid (Beverland *et al.* 2007).

Kasulikkusel põhineva positsioneerimisstrateegia puhul positsioneeritakse toode kui võrreldes konkurentidega on see parim teatud hüve poolest (Kotler 2003: 311). Tähtis on välja tuua ettevõtte parimad hüved, mida kliendid saavad kogeda.

Hinna või kvaliteedil põhjal positsioneerimise starteegia korral tuuakse brändi positsioneerimisel välja, et pakutakse tervikuna parimat väärtust (Aaker, Shansby 1982). Näiteks Eesti särgitootja Sangar positsioneerib ennast kvaliteedi põhjal ja toob välja „Kvaliteet detailides.“ Tihtipeale tähendab klientide arvates kõrge hind ka kõrget kvaliteeti ning ekslikult võidakse arvata, et madal hind tähendab madalat kvaliteeti. Arvestades, et paljud tootmisettevõtted lähtuvad teenuse valikul maksumusest ja kuludest, siis tööstuslike teenuseid pakkuvatel ettevõtetel on tähtis välja tuua, kuidas ja mille põhjal on nad kõige kvaliteetsemad (Matthyssens, Vandenbempt 1998).

Toote kasutajal põhineva positsioneerimisstrateegia puhul tuuakse välja, et toode sobib kõige paremini teatud tüübiga tarbijatele (Kotler 2003: 312). Näiteks võib tuua Johnson & Johnson, kus šampooniga pestakse beebide juukseid. Antud reklaamiga suunatakse toodet ostma eelkõige beebide emasid.

Toote kasutamisel põhinev positsioneerimisstrateegia keskendub vastava toote kasutamisele mingis kindlas rakenduses (Aaker, Shansby 1982). Kasutamise positsioneerimise korral tuleb tööstuslike lahenduste kasutajaliides teha võimalikult probleemivabaks ja mugavaks (Matthyssens, Vandenbempt 1998).

Toote kategooria põhjal positsioneerimisstrateegia näeb ette, et toodet käsitletakse kui vastava tootegrupi parimat toodet (Aaker, Shansby 1982).

Konkurendi põhjal positsioneerimisstrateegia korral väidab bränd, et on milleski parem, kui tema otsene konkurent (Kotler 2003: 312). Seda tehes saab turul juba klientide poolt hästi tuntud konkureerivat brändi nime oma kasuks ära kasutada (Aaker, Shansby 1982). Üks levinumaid näiteid on konkurendi põhjal positsioneerimiseks autorendi pakkuja Avis, kes positsioneeris ennast kui turul tegutsevat number kaks ettevõtet ning tõi välja, et peavad sellest tulenevalt rohkem pingutama (Ries, Trout 2003: 4).

Positsioneerimisstrateegia valikul tuleb arvesse võtta ka eripära, et magistritöös uuritav ettevõtte hakkab pakkuma potentsiaalsetele klientidele tehniliselt spetsiifilisi lahendusi. Jalkala ja Keränen (2014) on välja toodnud neli positsioneerimisstrateegiat ettevõttevahelisel äriturul, kus teenusepakkuja tegeleb tehniliste lahenduste pakkumisega tööstuslikele ettevõtetele.

Kliendi väärtuse diagnoosija strateegia rõhutab ettevõtte võimet ära tunda kliendi viimaseid vajadusi, mõista ja ennustada tööstuse arengusuundasid ning seda kõike pakkuda hea hinna ning kvaliteedi suhtega. Tähtis on omada palju oskusi ja teadmisi vastava sektori teenindamise kohta. Teenusepakkujal peab olema täpne ülevaade, kuidas on üles ehitatud kliendi ettevõtte toimimine, mis loob neile väärtust ning kuidas toimivad ettevõtte sisesed protsessid (Jalkala, Keränen 2014). Suur tähtsus on personali teadmistel, pädevustel ning paindlikkusel, et arendada välja uusi innovaatilisi lahendusi (Conant *et al.* 1990). Ugla (2003) rõhutab, et ettevõttevahelise koostööga on vajalik jõuda tasemele, kus on tekkinud üksteise vaheline mõistmine ja usaldus.

Globaalsete lahenduste integreerija strateegia fokuseerib ennast võimalusele projekteerida ja integreerida erinevaid süsteeme ülemaailmselt. Selle strateegia kohaselt teenusepakkuja ei keskendu enda toodete olemasolule, vaid hoopis tehnoloogiate ja süsteemide käivitamisele (Jalkala, Keränen 2014). Süsteemide juurutamisel kasutatakse tihti ära väliseid koostööpartnereid, keskendudes nende tehnoloogilisele võimekusele andmaks suuremastaabilist projekti. Daviesa *et al.* (2007) toovad välja, et erinevate lahenduste integreerimisel on tähtis püüda süsteeme võimalikult palju standardiseerida, sest liiga suurel hulgal modifitseerimist ei pruugi olla ettevõttele enam kasumlik. Kuna selle strateegia puhul tegeleb ettevõtte globaalsel turul on tähtis arvesse võtta vastavate riikide majanduslikud olukorrad (Beverland *et al.* 2007).

Kvaliteetsete alamsüsteemide pakkuja strateegia rõhutab ettevõtte võimet ehitada ja tarnida kõrge kvaliteediga detaile ja alamsüsteeme (inglise keeles *sub-systems*), et suurendada omakorda kliendi töötegemise efektiivsust ja tõsta tulemuslikkust (Jalkala, Keränen 2014). Klientide saamiseks ja hoidmiseks on tähtis tagada süsteemide kuluefektiivsus (Conant *et al.* 1990). Strateegia on sobilik näiteks ettevõtetele, kes on lõpliku süsteemi arendamise järgus. Antud juhul puudub ettevõttel vajadus või võimalus väljatöötatud süsteemide integreerimisele ning hooldamisele. Antud strateegia sobib hästi globaalsete lahenduste integreerija koostööpartneriks.

Pikaajalise teenuspakkuja strateegia rõhutab ettevõtte teenuse kõrget kvaliteeti ja koostööle orienteeritud eesmärke. Ettevõtte võtab endale vastutuse kliendi tegevuse eest, hooldada, opereerida ja uuendada vajaminevaid lahendusi kogu elutsükli jooksul (Jalkala, Keränen 2014). Strateegia tähtsus seisneb ettevõttevahelisel äriturul kauakestva

koostöö arendamises (Gomes *et al.* 2016). Alustatud projektid võivad kesta väga kaua ning neist võivad omakorda välja areneda uued projektid. Beverland *et al.* (2007) rõhutavad, et teenusepakkuja peab olema võimeline lisaks suurepärasele toote ja teenuse pakkumisele kohanema kliendi vajadustega ning leidma lahendusi erinevatele probleemidele.

Magistritöö autor peab Jalkala ja Keräneni (2014) poolt välja toodud positsioneerimisstrateegiaid oluliseks ja rõhutab nende tähtsust, sest uuritav ettevõtte hakkab sarnaselt ettevõttevahelisel äriturul tegutsema ning pakkuma tehnilisi lahendusi tööstuslikele ettevõtetele.

Tabel 6. Brändi positsioneerimisstrateegiad

Positsioneerimisstrateegia	Defineerivad omadused	Võtme tegurid	Autor
Omaduste põhjal positsioneerimine	Võetakse arvesse ettevõtte või toote omadus või võimalus ja seda rõhutatakse positsioneerimisel	Toote ja teenuse omadus	Aaker, Shansby (1982)
Kasulikkusel põhinev positsioneerimine	Positsioneeritakse toode, kuid võrreldes konkurentidega on see parim teatud hüve poolest	Tootelt saadav väärtus	Kotler (2003: 311)
Hinna või kvaliteedi põhjal positsioneerimine	Tuuakse brändi positsioneerimisel välja, et pakutakse tervikuna parimat väärtust	Hinna või kvaliteedi eelis	Aaker, Shansby (1982)
Toote kasutaja põhinev positsioneerimine	Tuuakse välja, et toode sobib kõige paremini teatud kindla tüübiga tarbijatele	Iseloomustatakse toote kasutajat	Kotler (2003: 312)
Toote kasutamisel põhinev positsioneerimine	Strateegia keskendub vastava toote kasutamisele mingis kindlas rakenduses	Toote kasutamise eelised	Aaker, Shansby (1982)
Konkurendi põhjal positsioneerimine	Strateegia korral väidab bränd, et on milleski parem, kui tema otsene konkurent	Konkurendiga võrdlemine	Kotler (2003: 312)
Toote kategooria põhjal positsioneerimine	Positsioneerimisstrateegia näeb ette, et toodet käsitletakse kui vastava tootegrupi parimat toodet	Vastavas tootegrupis omaduste poolest toote välja toomine	Aaker, Shansby (1982)
Kliendi väärtuse diagnoosimine	Kliendi viimaste vajaduste mõistmine, tegutsemisharu põhjalik mõistmine	Kliendile vajamineva väärtuse mõistmine	Jalkala, Keränen (2014)

Gloaalsete lahenduste integreerija	Tegutsemine globaalses ärimaailmas, erinevate tehnoloogiate juurutamine	Võime juurutada ja arendada tehnoloogiaid	Jalkala, Keränen (2014)
Kvaliteetsete alamsüsteemide pakkuja	Kõrge kvaliteetsete alamsüsteemide pakkumine	Võime innovatiivselt integreerida erinevaid süsteeme	Jalkala, Keränen (2014)
Pikaajaline teenuspakkuja	Pikaajalised suhted klientidega, parima teenuse pakkuja	Operatiivselt hoolduse pakkumine	Jalkala, Keränen (2014)

Allikas: autori koostatud (Aaker, Shansby 1982; Kotler 2003: 311-312; Jalkala, Keränen 2014) põhjal.

Eelnevalt selgusid positsioneerimisstrateegiad, millele toetudes on võimalik jõuda tugeva positsioonini. Magistritöö autor järeltab eelnevalt koostatud tabeli põhjal, et strateegia tuleb valida vastavalt püstitatud eesmärkidele ning kuidas kõige õigemini brändi turul esindada. Peale valitud positsiooni rakendamist on aja jooksul vajalik analüüsida selle toimimist (Aaker, Shansby 1982). Tähtis on veenduda, et valitud positsioon töötab planeeritult ning soovitud informatsioon jõuab potentsiaalsetele klientidele üheselt mõistetavalt kohale. Ettevõtte peab olema suuteline strateegiat järgides erinema konkurentidest ja lõpptulemusena tegutsema kasumlikult (Fuchs, Diamantopoulos 2010).

Ettevõtte edukat positsioneerimisstrateegiat võivad segada ka mitmed tegurid, mille tulemusena näevad kliendid brändi tegelikku positsiooni erinevalt ettevõtte poolt planeeritud positsioonis ning tihti peale väljendub see müügi vähenemises (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Kotler (2003: 331) on välja pakkunud neli erinevat viga, kuidas ettevõtte võib ennast segaselt positsioneerida:

- Alapositsioneerimine – ettevõtte ei suuda välja tuua ühtegi keskset ja tugevat külge, miks kliendid peaksid nende kaupa ostma. Kliendid ei mõista ettevõtte erilisust ning ettevõtte ei paista teiste seast välja.
- Ülepositsioneerimine – positsioneerimise käigus on brändist loodud liiga kitsas kujutlus, et võimalikele klientidele võib ettevõtte märkamatuks jääda.
- Segane positsioneerimine – positsioon on ebaselge, puudub kindel identiteet, mille käigus tuuakse välja liiga palju eeliseid või positsiooni vahetatakse liiga tihti.

- Küsitav/Kaheldav positsioneerimine – potentsiaalsed kliendid ei ole veendnud, kas ettevõtte suudab välja pakutud hüvesid täita.

Peale sobiliku positsiooni valimist ja selle muutmist edukaks on tähtis seda tulevikus hoida samal tasemel või järk-järgult parendada. Pikaajalise stabiilse edu saavutamiseks on tähtis kasutada lühiajalist paindlikkust (Ries, Trout 2003: 55). Eduka positsiooni säilitamiseks ja parendamiseks on vaja läbi viia aja möödudes mõningaid muudatusi, milleks on välja pakutud kaks erinevat strateegiat: tugevdamine ja võimendamine (Tybout, Sternthal 2005: 20-24).

Tugevdamise strateegia eesmärk on hoida bränd ja positsioon samal tasemel, kuid järjest positsioneerimist ilustada. Omakorda võib tugevdamise strateegia jagada kahte erinevasse protsessi (Tybout, Sternthal 2005: 20-24):

- Moderniseerimise protsess – kui bränd ei suuda oma positsiooni muuta vastavalt tarbija nõudlustele ja konkurentsile, siis on tähtis hoida juba varem kehtestatud positsiooni relevantsus. Tihtipeale on selleks vajalik brändi esindada rohkem modernsemana.
- Parendamise protsess – peamiseks viisiks on hoida sama positsiooni kui samaaegselt anda tarbijatele mitmeid uusi põhjuseid, brändi funktsionaalsest kasulikkusest. Eesmärk on kliendis tekitada peale toote või teenuse kasutamist emotsionaalne side.

Võimendamise strateegia eesmärk on kasutada olemasolevat brändi positsiooni, et läbi uute toodete kasvatada ettevõtte omakapitali. Selle jaoks on kaks erinevat protsessi (Tybout, Sternthal 2005: 20-24):

- Taustsüsteemi laiendamine – kasutajate suurendamiseks tuuakse turule sarnaste omadustega, kuid uus toode. Seda tehes on tähtis mitte kahjustada tarbijate soovi tarbida algset toodet.
- Erimeelsuspunktide võimendamine uude kategooriasse – kasutada juba varasemalt edukalt positsioneeritud toote erimeelsuspunkte uue toote puhul.

Tabelis 7 on autori poolt välja toodud teoreetilised soovitusel positsioneerimisstrateegia väljatöötamiseks ja rakendamiseks.

Tabel 7. Teoreetilised soovitusel positsioneerimise strateegia rakendamiseks ettevõtevahelisel äriturul

Etapp	Võtme tegevused
Positsioneerimise eesmärk	Püstitada positsioneerimise eesmärk
Sihturu analüüsimine	<p>Segmenteerimine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kuidas ettevõtte suudab luua klientidele kõige rohkem kasu ja väärtust • Tuleb iseloomulike omaduste põhjal leida sobivad kliendid • Tuleb hinnata potentsiaalse turu suurust ja kasumlikkust <p>Konkurentsianalüüs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konkurentide tuvastamine turu seisukohast või toote põhjal • Otsesed ja kaudsed konkurendid • Konkurendi poolt pakutavate toodete ja teenuste võtmetegurite mõistmine ja analüüs • Konkurentide positsioonide mõistmine (tajumuslik kaart) <p>Ärituru parem mõistmine ja analüüs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Teenusepakkuja kvaliteedi tunnuste mõistmine • Ettevõtevahelisel äriturul klientide vajaduste kaardistamine • Hinnataju arvestamine • Abisüsteemide tähtsus • Klientide hirmud ja selle põhjused
Tooteanalüüs	<p>Segmendile tähtsad toote tegurid (tegurid ei pea olema ilmtingimata positsioneeritaval ettevõttel olemas, ega ei pea ka konkurentidel olemas olema. Tähtis on välja tuua tarbijate eelistused).</p> <p>Konkurentide toodetest erinevad ja sarnased tegurid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • erimeelsuspunktid • sarnasuspunktid
Positsioneerimisstrateegia valik	Sobiva positsioneerimisstrateegia valimine. Strateegia valikul peab jälgima ettevõtte eesmärgi ja vajadusi ning valima strateegia vastavalt sellele, kuidas suudetakse sobiv sõnum kõige õigemini tarbijale edasi viia.

Allikas: autori koostatud (Kotler, Keller 2011: 276-287; Kotler 2003: 311-312; D'Aveni 2002; Tybout, Sternthal, 2005: 18; Wilkie *et al.* 2012; Dawar, Bagga, 2015; Aaker, Shansby 1982; Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008; Uglā 2003; Zolkiewski *et al.* 2007; Zak 2010; Valentin 2001; Jalkala, Keränen 2014) põhjal.

Kokkuvõtlikult võib autor väita, et positsioneerimine on alustava ettevõtte üks prioriteetsemad tegevusi. Sellele eelnevalt tuleb teadvustada, et turg põhineb kliendi vajadustel. Edukad on need, kes suudavad pakkuda kõige efektiivsemalt, kiiremini ja tõhusamalt neid tooteid või teenuseid, mida klient parasjagu on nõus ostma. Tööstuslikke lahendusi pakkudes ei tohi ära unustada kliendiga tegelemise kvaliteedi

põhitunnuseid. Tähtsal kohal on ka sihtturu analüüs: üles peab leidma konkurendid ja analüüsima nende tooteid. Seejärel tuleb leida sobilik segment, kellele kasumlikult oma tooteid pakkuda. Oluline on leida need tegurid, mille põhjal pakutav toode või teenus erineb konkurentidest ning neid kasutada konkurentsieelise loomiseks. Lõpptulemusena peab ettevõtte looma soovitud kliendile sellise väärtuspakkumise, mis erineb teistest konkurentidest ja jõuab positiivselt kliendi teadvusse.

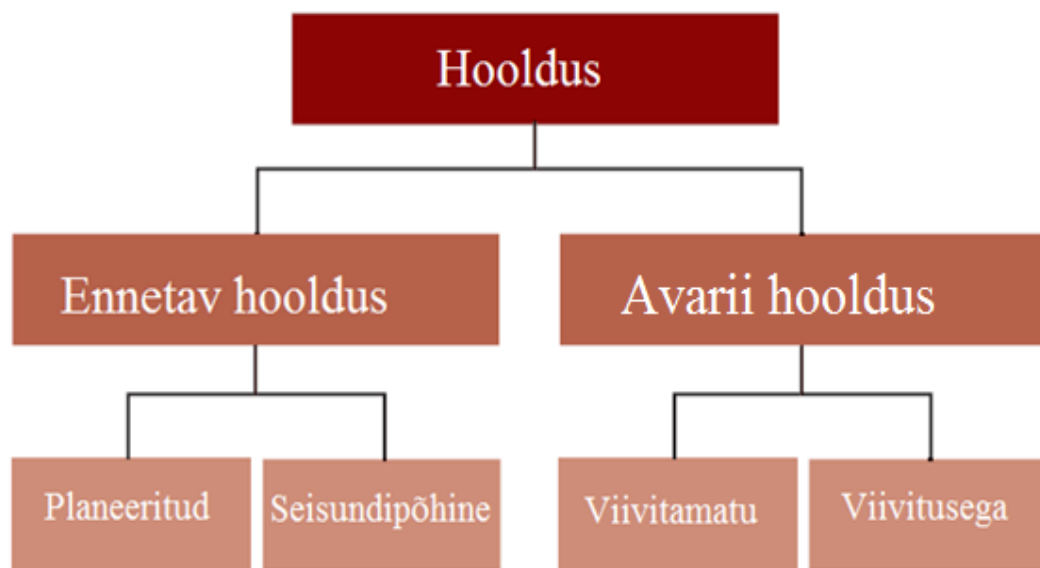
1.5. Tööstusseadmete hooldus ja hooldusjuhtimissüsteem kui innovaatiline toode

Positsioneerimise määratlemise juures tuleb täpselt mõista, millist toodet või teenust üritatakse kliendile pakkuda. Käesolevas magistritöös on töö autor võtnud eesmärgiks positsioneerida ettevõtet, mis hakkab pakkuma tootmisettevõtetele arvutipõhist seadmete hooldusjuhtimissüsteemi.

Tootmisettevõtetes on seadmete hooldus oluline protsess, mille eesmärk on tagada sujuv ja tõrgeteta tootmistöö. See on kombinatsioon kõikidest tehnilistest ja administratiivsetest tegevustest, sealhulgas järelevalve seadme elustükli jooksul, et säilitada ja taastada see nõutud funktsioonilisse seisusse (Tretten, Karim 2014). Seoses suure riskiga ettevõttele seadmete avarii puhul on väga tähtis, et hooldustöid täidetakse pidevalt eesmärgipäraselt. Hooldustöid võib jagada erinevatesse kategooriatesse, mis on välja toodud joonisel 5 (Training material in maintenance management handbook: 14).

- Ennetav hooldus – on hooldus, mida regulaarselt teostatakse töötavate tootmiseseadmete peal selleks, et ennetada tekkivaid avariisid. Selle hoolduse teostamise eelduseks on see, et kõik vajaminevad varuosad on varasemalt lattu varutud. Ennetavat hooldust võib omakorda jagada planeeritavaks, kus seadmeid hooldatakse plaani alusel ning seisundipõhiseks, kus seadmeid jälgitakse seisundiseirega ning hooldatakse vastavalt selle põhjal (Kelly 2006: 9). Seisundiseirel põhinevat hooldust võib pidada kõige tõhusamaks hoolduse liigiks (Lee *et al.* 2006). Selle puhul saab anduritest tulenevate näitude põhjal ennetavalt teha kindlaks masina probleemid.
- Avarii hooldus – esineb avariilise seadme puhul, mida on vajalik uuesti töökorda seada. See hooldus jaguneb viivitamatuks, mille korral tuleb seadme normaalne

tööseisukord taastada esimesel võimalusel ning viivitusega, kus seadme olukord tuleb taastada siis, kui selleks tekib sobilik aeg (Tretten, Karim 2014). Vastava hoolduse rakendamiseks tuleb läbi viia masinate kriitilisuse hindamine. Masinate normaalne seisund, mis on kõrge tähtsusega, tuleb tootmisprotsessi sujuvaks tagamiseks eelisjärjekorras taastada. Masinad, mis omakorda ei mõjuta tootmisprotsessi kulgu ning ei tekita ohtu töötajatele võib töökorda seada ka viivitusega.



Joonis 5. Seadme hooldus (autori koostatud Training material in maintenance management handbook: 14 põhjal)

Tihti peale võib seadme kasutajale paista, et avariid esinevad ootamatult ja äkitselt. Tuleb arvestada, et nõutud hooldustegevuste rakendamine ei pruugi olla alati parimaks lahenduseks, sest see ei arvesta masina reaalset seisundit. Tegelikult läbivad masinad mõõdetava lagunemisprotsessi, mis on inimsilmale märkamatu. Selle jaoks on välja töötatud seisundipõhine hooldus ehk seisundiseire, mille korral kasutatakse erinevaid andureid registreerimaks seadme degradatsiooni astet ja mille põhjal antakse soovitusi, et seisakuaeg oleks minimaalne (Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013). Lähtudes masina töö spetsiifikast tuleb kasutada erinevate klassifikatsioonidega andureid, kuid kõige tulemuslikumalt võib seisundit kirjeldada vibratsiooni mõõtmise (Katunin, Wronkowicz 2015) ning õli kvaliteedi mõõtmise (Lee *et al.* 2006) läbi.

Magistritöö autor on nelja viimase aasta jooksul olnud tegev seadmete hooldustegevuse juhtimise valdkonnas ning võib oma kogemuse põhjal väita, et vastavad andurid ei anna otseselt märku millal ja miks masin katki läheb, vaid toovad välja kui uuritava sõlme töö hakkab paika pandud piinormidest erinema. Seejärel tuleb juba tehnilisel personalil lähemalt uurida, mis põhjustab sõlme kvaliteedi langust ning vajadusel planeerida vastava varuosa vahetust.

Töö autor arvab, et teha tööd lihtsalt töö tegemise pärast on energia, aja ja ressursside raiskamine ning võibolla negatiivse mõjuga seadmete vastupidavusele. Iga hooldusülesanne peab olema otseselt suunatud selleks, et võimaldada masinat rakendada eesmärgipäraselt. Peamine eesmärk on suurendada seadme töökindlust läbi ennetava hoolduse ning vähendada avarii hoolduse osakaalu, sest sellisel viisil esinevatel rikutel on kõige tõsisemad tagajärjed (joonis 6). Töövahendite ja tehnoloogiate arenedes, on kasvanud vajadus informatsiooni töötlus lahendustele, mis suudab hooldustegevust süsteemsemalt läbi viia (Karim 2009).

Kindlasti ei ole võimalik olemasoleva hooldustegevusega ära hoida kõiki seadmetega esinevaid avariisid. Kelly (2006: 195-196) ja William ning Mobley(2001: 65-67) toovad välja, et suur rõhk tuleb asetada avariidest tingitud tagajärgede mõistmisele ja vähendamisele, mida võib jaotada kaheks:

- Finantsilised tagajärjed – saamata jäänud tulu, tootmiskaod, tekkinud praaktoodang, seadme paranduskulu.
- Ettevõtte tegevust mõjutavad tagajärjed – seaduse rikkumine, mõju keskkonnale, töö litsentsi peatamine.

Finantsiliste tagajärgede korral saab kindlaks teha, kas ennetav hooldus on väärtust lisav läbi finantshindamise, mille korral tuleb võrrelda avarii likvideerimiseks tehtavaid kulutusi nendega, mis kaasnevad avarii esinemisel (Kelly 2006: 195-196). Ettevõtte tegevust mõjutavate tagajärgede korral tuleb analüüsida, kas hooldustegevus suudab vähendada riske, mis võivad põhjustada ohtu ettevõtte tegevusele (William, Mobley 2001: 65-67). Töö autor on arvamusel, et tähtis on mõista, miks seadmetega esinevad avariid, sest alles siis on võimalik rakendada efektiivselt hooldusjuhtimissüsteemi. Autor lisab, kõiki hooldustegevusega seotud otsused tuleb teha spetsiifilise seadme

põhjal, olenemata operatsioonist võivad avarii tagajärjed olla täielikult erinevad, isegi siis kui seadmed on identsed.

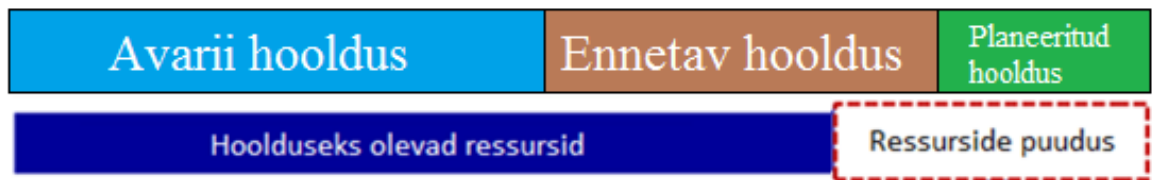
Tarkvaral põhinevad hoolduslahendused omavad suurt tähtsust tootmisettevõtetele selleks, et pakkuda tulemuslikku ja tõhusat otsuste vastuvõtmisprotsessi õigeaegselt kättesaadava hooldusinformatsiooni põhjal (Tretten, Karim 2014). Arvutipõhine seadmete hooldusjuhtimissüsteem (CMMS - *Computerized maintenance management software*) on tarkvaraline IKT lahendus, mis on mõeldud tootmisettevõtete hooldusmeeskondadele pidamaks arvestust kõigi seadmete ja varade üle, jälgimaks ja planeerimaks hooldusülesandeid ning salvestamaks ja analüüsima kõiki sooritatud parandustöid (William, Mobley 2001: 3-4). Süsteemi põhilised kasutajad on operaatorid, tehnikud ja juhtkond. Süsteemi kasutamine on mõeldud igapäevatöö optimeerimiseks ja ettevõttele väärtuste loomiseks.

Arvutipõhise seadmete hooldusjuhtimissüsteemi puhul loob suure väärtuse vajaliku informatsiooni edastamine vajaminevatele töötajatele õigel ajal (Lee *et al.* 2006). Tänu parematele võimalustele saab koguda kvaliteetset informatsiooni seadmete hoolduse ja remondi kohta. Tuleb arvestada, et halva kvaliteediga informatsioon võib põhjustada valede otsuste vastuvõtmist (Markeset, Kumar 2003), mis võib veelgi enam tekitada inimeste poolseid eksimusi (Noroozia *et al.* 2013). Magistritöö autor lisab, et samuti võib moonutatud informatsioon dubleerida tehnilise personali poolt teostatavaid hooldustegevusi, näiteks mehaanikud ja elektroonikud teostavad sarnase sisuga ülesandeid. Veelgi tõsisemad tagajärjed võivad esineda siis, kui andmete puudumise tõttu jäävad vajaminevad hooldustööd teostamata. Seega peab hea arvutipõhine hooldusjuhtimissüsteem minimaliseerima informatsioonist tulenevaid inimeste eksimusi.

Tihti peale ei suudeta lahendada probleeme piisvalt kiiresti või põhjalikult, et vältida tekkivaid rikkeid, mis tulenevad halvasti planeeritud hooldusest (Tretten, Karim 2014). Tekkinud avariid tarbivad ära suure hulga niigi piiratud hooldusmeeskondade ressursidest, mida võiks hoopis kasutada väärtust lisavate tegevuste sooritamiseks. Hästi optimeeritud hooldusjuhtimissüsteem võimaldab kasutada olemasolevaid hoolduse ressursse palju efektiivsemalt ning pidevalt parendada seadme töökindlust ja usaldusväärsust (Karim 2009). Eelkirjeldatud põhimõtte on kujutatud ka joonisel 6.

Tähtis on mõista, et seadmetega tekkivaid rikkeid ei ole võimalik ära hoida, oluline on minimaliseerida rikest tulenevaid tagajärgi.

Enne optimeeritud hooldusjuhtimissüsteemi kasutusele võttu



Peale optimeeritud hooldusjuhtimissüsteemi kasutusele võttu



Joonis 6. Hoolduseks olevate ressursside jaotamine enne ja peale hooldusjuhtimissüsteemi kasutusele võttu (autori koostatud Kelly 2006: 9; Tretten, Karim 2014; Karim 2009 põhjal)

Tüüpilise hooldusjuhtimissüsteemiga saab tekitada töökäsku, kontrollida inventari ja juhtida varasid (Kelly 2006: 194; William, Mobley 2001: 5). Lisaks on tähtis omada võimalust planeerida seadmete inspeksioone, luua ennetava hoolduse kava ning analüüsida juba süsteemi kantud sissekandeid, et sellest tulenevalt parendada olemasolevaid hoolduseid (Tretten, Karim 2014). Veel suurema väärtuse loob süsteemile kui seda saab kasutada seisundipõhiseks hoolduseks, milleks on vajalik lihtsasti ühilduv riistvaraline kontroll (Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013). Selle jaoks on tähtis omada kontrolleri kergesti ühilduvaid andureid, millega mõõta erinevaid füüsilisi suurusid: temperatuur, vibratsioon, niiskus, rõhk, kaugus. Kindlasti peab hooldusjuhtimissüsteemi pakkuja olema võimeline koolitama kasutajaid ning pakkuma neile pikaajalist tuge, sest süsteemi vale kasutus võib viia ebaõnnestunud hoolduseni, mis omakorda põhjustab rohkem tõsiste tagajärgedega avariisid (Katunin, Wronkowitz 2015; Lee *et al.* 2006; Markeset, Kumar 2003). Tuleb arvestada, et hooldusjuhtimissüsteem hõlmab endas suurel hulgal erinevaid funktsioone ja informatsioonitöötlust. Sellest tulenevalt on tähtis hoida süsteem võimalikult lihtsana ning arendajatel on kohustus süsteemi pidevalt edasi arendada vastavalt tarbija

nõudlusele (Tretten, Karim 2014). Hooldusjuhtimissüsteemi nõuded on esitletud tabelis 8.

Tabel 8. Nõuded hooldusjuhtimissüsteemile

Tegevus	Autor
Töökäskude tekitamine, inventari kontrollimine, varade juhtimine	Kelly (2006: 194); William, Mobley (2001: 5)
Seadme inspeksioonide planeerimine, ennetava hoolduse kava loomine, sissekannete analüüsimine	Tretten, Karim (2014); Karim (2009)
Seisundipõhine hooldus	Koochaki <i>et al.</i> (2011); Lee <i>et al.</i> (2006); Xia <i>et al.</i> (2013)
Erinevate klassifikatsioonidega andurite olemasolu seisundiseire tarbeks	Katunin, Wronkowitz (2015); Lee <i>et al.</i> (2006); Markeset, Kumar (2003)
Vajamineva tugiteenuse pakkumine	Markeset, Kumar (2003)

Allikas: autori koostatud (Kelly 2006: 194; William, Mobley 2001: 5; Tretten, Karim 2014; Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013; Katunin, Wronkowitz 2015; Lee *et al.* 2006; Markeset, Kumar 2003; Markeset, Kumar 2003) põhjal.

Kokkuvõtlikult võib väita, et edu saavutamiseks tuleb alustaval ettevõttel valida sobiv positsioon äriturul. Tähtis on keskenduda klientide vajaduste ja soovide rahuldamisele. Tuleb arvestada, et klientide soovid on pidevas muutumises, mistõttu tuleb ettevõttel järjepidevalt arendada enda tegevust ja selgelt edastada oma sõnum tarbijale. Positsioneerimise puhul on tähtis näidata oma toodet konkurendist erinevalt ning seda viisil, et paigutada see positiivsena potentsiaalse kliendi mõtetesse. Autor leiab, et positsioneerides arvutipõhist hooldusjuhtimissüsteemi, on oluline eelkõige arvestada kliendi vajadustega ning läbi selle lasta tarbijal kasutada nende ressursse palju efektiivsemalt.

2. POSITSIONEERIMISE RAKENDAMINE NÄIDISETTEVÖTTE PÕHJAL

2.1. Uurimise metoodika ja uuritava ettevõtte tutvustus

Käesoleva magistritöö autor on võtnud uurimisobjektiks varsti turule tuleva seadmete hooldusjuhtimissüsteemiga tegeleva ettevõtte, sest on ise selle ettevõtte looja ning vastutab täielikult ettevõtte käivitamise eest. Magistritöö annab hea võimaluse läbi töötatud teoreetilist käsitlust praktikas rakendada. Töö autor rõhutab, et väga tähtis on esimese korraga positsioneerida ettevõtte kõige paremal viisil ning läbi selle luua brändile positiivne kuvand. Valesti positsioneerides võib jääda ettevõtte märkamatuks või valmistada potentsiaalsetele klientidele pettumust. Peatükis 2.1. tutvustab magistritöö autor uurimise metoodikat ning uuritavat ettevõtet.

Uuringu teostamiseks kasutati juhtumianalüüsi meetodit. Merriam-Webster sõnaraamatu kohaselt defineeritakse juhtumianalüüsi kui valitud objekti (isik, rühmitus või situatsioon) üksikasjalikku analüüsi, mida on uuritud spetsiifilise ajaperioodi jooksul ning mis toob välja selle objekti arengufaktorid käsitletava keskkonna suhtes (Merriam-Webster Dictionary 2016). Spetsiifiliseks ajaperioodiks võib lugeda nii olemasolevaid kui ka tulevikus esinevaid seoseid. Juhtumianalüüsi abil saab käsitleda valitud teemat detailsemalt ja näha ühendusi erinevate protsesside vahel (Baxter, Jack 2008). Sellest tulenevalt saab tulemusi üldistada ja teha järeldusi suuremale hulgale teguritele (Yin 1994: 25). Lõplikuks eesmärgiks võib lugeda teoreetiliste käsitluste paikapidavuse kontrollimist (Gentles *et al.* 2015).

Käesoleva töö raames on juhtumianalüüsi lähteandmeteks kasutatud ankeetküsitluse meetodit. Selle koostamisel lähtuti teoreetilistest käsitlustest (Lisa 3). Küsimustik on hästi toimiv, aega säästev ja konkreetne uurimisvahend saamaks informatsiooni erinevate omaduste kohta seoses uuritava teemaga (Bird, Dominey-Howes 2008). Küsimustiku abil on võimalik täpselt ära piiritleda, mida soovitakse teada saada.

Veebipõhise ankeetküsitluse läbiviimisel võeti arvesse ka eetilisi põhimõtteid: uuringus osalemine oli vabatahtlik ja anonüümne (Hirsijärvi *et al.* 2005). Bird (2009) on oma töös välja toonud emaili teel saadetava ankeetküsimustiku tugevused ja nõrkused (tabel 9).

Tabel 9. Emaili teel saadetava ankeetküsimustiku tugevused ja nõrkused

Tugevused	Nõrkused
Kuluefektiivne	Keeruline kontrollida, kas küsimustikule vastavad soovitud inimesed
Võimalik kasutada erinevaid visuaalseid abivahendeid	Küsitleja ei saa esitada saadud vastustel põhinevaid lisaküsimusi
Võimalik küsida keerulisemaid küsimusi ja saada vastuseks paremat kvalitatiivset informatsiooni	
Hea vastajate määr	
Vastamiseks valitakse sobiv aeg	

Allikas: autori koostatud (Bird 2009) põhjal.

Ärituru puhul, kuhu uuritav ettevõtte soovib positsioneerida, tuleb jälgida valdkonnaspetsiifilisi tegureid. Sellest tulenevalt oli valimi koostamisel seatud eesmärgiks koondada sinna uuritavad, kellel on olemas kompetentsus ja teadmised antud teemade kohta informatsiooni jagamiseks. Uuringusse kaasati vastajad, kes igapäevaselt puutuvad tööalaselt kokku tootmisseadmete hooldustegevuse ja tehnilise personali juhtimisega. Ankeetküsimustiku valimi koostamiseks kasutati mugavusvalimit, milleks valiti välja 205 Eesti tootmisettevõtet erinevatest sektoritest. Mugavusvalimi korral lähtuti sellest, et küsimustikule vastajad oleks võimalikult lihtsasti kätesaadavad. Magistritöö autor pidas tähtsaks arvestada uuringus osalevate ettevõtete suurus, sest väikestel ettevõtetel puudub ressursiline võimekus ja vajadus kasutada tootmisseadmete hooldusjuhtimissüsteemi. Seetõttu saadeti küsimustik ainult kesk- (50-249 töötajat) ja suurettevõttele (250+ töötajat). Tuues esile magistritöö eesmärk, kus soovitakse positsioneerida seadmete hooldusjuhtimissüsteemiga tegelev ettevõtte, peab töö autor valimi kriteeriume tähtsaks.

Magistritöö autori poolt koostati veebipõhine ankeetküsimustik arvutiprogrammiga *Google Drive*, mis edastati valimi liikmetele e-maili teel. Vajalike kontaktandmete leidmiseks kasutati *inforegister.ee* andmebaasi, kus oli välja toodud soovitud ettevõtete kodulehekülgede aadressid. Kui ettevõtte koduleht sisaldas soovitud kontaktandmeid, siis saadeti küsimustik tehnikaosakonna personalijuhile. Vajalike andmete puudumisel

edastati ankeet personali- või tootmisosakonda, seejuures paluti ankeetküsimustik edasi suunata vastavale inimesele. Valimis olevatele ettevõtetele saadeti elektroonilisel teel kaaskiri (Lisa 2) koos hüperlingiga veebipõhisele ankeetküsimustikule (Lisa 1). Küsimustik viidi läbi ajavahemikus 30.03.16–11.04.16. Vastajate suurendamiseks saadeti 06.04.16 meeldetuletuskiri. Ankeedile laekus vastuseid juurde 26 ettevõttelt. Töö autor oli küsimustike tagasi laekumisega väga rahul, sest selle täitsid 79 ehk 38.5% kogu valimi mahust. Arvestades, et vastajate hulgas oli esindatud erinevate tootmissektorite ettevõtted (vt Tabel 11 lk 52), peab magistritöö autor vastajate arvu piisavaks, et selle põhjal koostada analüüs.

Ankeetküsimustiku eesmärk oli koguda informatsiooni seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamise kohta tootmisettevõtetes. Täpsemalt uuriti vastajatelt, kas ja kuidas nad kasutavad seda oma organisatsioonis. Lisaks sooviti saada informatsiooni hooldusjuhtimissüsteemi valikul määravate tegurite kohta. Küsimustik oli magistritöö autori enda poolt koostatud, toetudes teooriale ja magistritöö uurimisülesannetele. Küsimustik koosnes 10 erinevast küsimusest, mille hulgas oli kuus avatud ja neli suletud küsimust. Ankeedi võib jagada neljaks erinevaks blokiks, mis on nähtav tabelis 10. Esimeses blokis olevad küsimused kirjeldavad tootmissektorit, kus ettevõtte tegutseb. Lisaks paluti välja tuua kui palju töötajaid ning tehnikuid oli hetkel ettevõttes tööl.

Tabel 10. Küsimuste blokid ankeetküsimustikus

Küsimuste blokk	Küsimuse number	Küsimuse teema
1.	1-3	Ettevõtte taustandmed
2.	4-8	Ettevõtted, kes kasutavad hooldusjuhtimissüsteemi
3.	9	Ettevõtted, kes ei kasuta hooldusjuhtimissüsteemi
4.	10	Hooldusjuhtimissüsteemi tegurite olulisus

Allikas: autori koostatud.

Teine küsimuste blokk oli mõeldud vastamiseks ettevõtetele, kes kasutavad oma töös seadmete hooldusjuhtimissüsteemi. Nendel ettevõtetel, kellel puudub eelnimetatud süsteem paluti liikuda edasi kolmanda küsimuste bloki juurde. Vastajatel sooviti avatud küsimusega välja tuua, millise teenusepakkuja hooldusjuhtimissüsteemi kasutatakse

ning mis on selle tugevused ja nõrkused. Nende küsimuste abil sooviti tuvastada turul tegutsevad konkurendid ning mis on nende süsteemide võtmetegurid: tugevused ja nõrkused (Kotler, Keller 2011: 276; Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008; Aaker, Shansby 1982). Lisaks avatud küsimustele paluti vastata kahele suletud küsimusele, mille kaudu sooviti teda saada, kui suureks hindavad vastajad hooldusjuhtimissüsteemi mõju igapäeva tööle ja kui tihti eelnimetatud süsteemi kasutatakse.

Kolmas blokk oli mõeldud vastamiseks ettevõtetele, kes ei kasuta seadmete hooldusjuhtimissüsteemi. Vastajatel paluti välja tuua, kuidas viiakse läbi seadmete hooldustegevusi.

Neljanda bloki küsimus keskendus hooldusjuhtimissüsteemi tegurite olulisusele. Need tegurid on kokku pandud erinevate autorite (Kelly 2006: 194; William, Mobley 2001: 5; Tretten, Karim 2014; Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013; Katunin, Wronkowicz 2015; Lee *et al.* 2006; Markeset, Kumar 2003; Markeset, Kumar 2003) käsitluste põhjal. Küsimuses oli välja toodud 16 erinevat tegurit ja nende olulisust hinnati viiepunktilisel Likerti skaalal: „1 – ei ole üldse oluline“, „2 – väheoluline“, „3 – ei oska öelda“, „4 – oluline“, „5 – väga oluline“. Viimast küsimust pidas magistritöö autor väga tähtsaks, sest analüüsides hooldusjuhtimissüsteemi kasutajate eelistusi ja konkurentide võtmetegureid on uuritaval ettevõttel võimalik välja töötada diferentseerumise tegurid, mis on aluseks positsioneerimisstrateegia valikul.

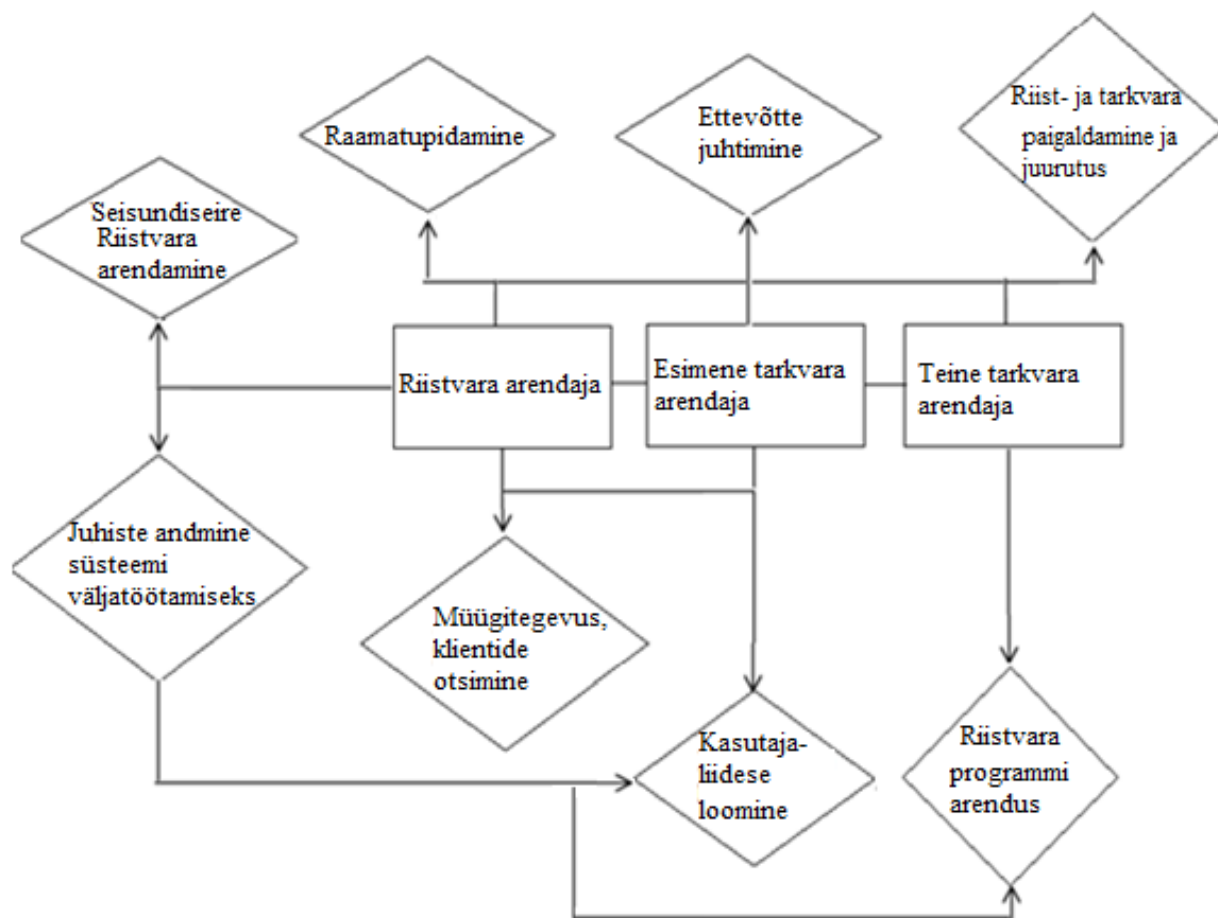
Suletud küsimuste andmete analüüsimiseks kasutati arvutiprogrammi MS Excel 2013. Vastuseid töödeldi kvantitatiivsete andmeanalüüsimeetoditega. Tulemuste kirjeldamiseks kasutati kirjeldava statistika näitajatest, keskmist (M), protsenti, minimaalset ja maksimaalset tulemust.

Avatud küsimuste analüüsimiseks kasutas töö autor kvalitatiivset sisuanalüüsi. Kvalitatiivse sisuanalüüsi abil soovitakse saada ülevaade uuritavast tekstist ning mõista seda süviti, tuues välja tekstis sisalduvaid korduvaid mustreid (Hsieh, Shannon 2005). Vastuste kirjeldamiseks kasutati induktiivset lähenemist, mille abil on hea mõista uuritavate küsimuste tõlgendamist (Elo, Kyngäs 2008). Antud meetodi puhul kasutatakse kodeerimist, mille korral moodustatakse sarnaste koodide põhjal kategooriad. Vastuste põhjal leiti korduva analüüsi tulemusena ühised märksõnad või

laused ehk koodid. Leitud koodid viidi üle MS Exceli programmi, kus sarnasuste alusel moodustati kategooriad.

Äriidee tekkis juba mitme aasta eest kui magistritöö autoril tekkis mõte oma töökohas optimeerida ja kaasajastada olemasolevat hooldustegevuse programmi. Algselt kasutuses olev süsteem koosnes aastate jooksul käsitsi täidetud paberikuhjadest, mida ei olnud võimalik analüüsida, et suurendada seadme vastupidavust. Seetõttu sai hooldusjuhtimissüsteemi arendus alguse kolm aastat tagasi kui Tartu Ülikooli majandusmagistri õpingutel leiti sobilik koostööpartner omandatava eriala kaastudengina, kes jagas sarnaseid väärtushinnanguid. Hiljem lisandus ka kolmas arendaja. Hetke seisuga on kolme inimese järjepidev arendustegevus kestnud ligikaudu kolm aastat ning praeguseks on jõutud faasi, kus lõplikult katsetatakse süsteemi funktsionaalsust. Seejuures tuleb arvestada, et eesmärgiks võeti iseseisvalt kõik süsteemid kuni lõpptooteni välja arendada ning mitte ühtegi valmistoodet juurde osta. Sellest tulenevalt on võimalus kõiki süsteeme vastavalt kliendi soovidele muuta. Kuna ettevõtet hetkel veel ametlikult ei eksisteeri ning ühtegi majandustegevust pole teostatud, siis tutvustavas osas saab välja tuua, vaid ettevõtte eesmärgid ja plaanid turule sisenemiseks.

Ettevõttes moodustavad meeskonna praeguse seisuga kolm spetsialisti. Täpsem tööjaotus on välja toodud joonisel 7. Vajaminevad tööd on suudetud edukalt ära jagada. Kaks ettevõtte liiget on suunatud tarkvaralise süsteemi arendamisele ning üks liige arendab riistvaralist lahendust seisundiseire tarbeks, andes samaaegselt juhiseid süsteemi välja töötamiseks. Kahest arendajast on ühe ülesandeks tagada süsteemi kasutajaliidese mugavus. Selle tulemusena peab muutma programmi funktsionaalsust kasutajale kättesaadavaks ja võimalikult lihtsaks, et tagada tehnilisele personalile võimalikult efektiivne tööjaotus. Põhiliseks eesmärgiks on positiivse emotsiooniga kasutajakogemuse tekitamine. Teise tarkvaraarendaja ülesanne on riistvaralisele kontrolleriile programmi kirjutamine ning selle ühendamine süsteemiga. Seda tehes tuleb tagada veakindel andmete edastamine ja võimalus olemasolevat informatsiooni dubleerida, et probleemi korral säilitada vajalikud sissekanded.



Joonis 7. Tööjaotus ettevõttes (autori koostatud)

Tootmiseseadmete hooldusjuhtimissüsteemi programmi loomisel on jälgitud põhimõtteid, et selle kasutamine peab olema võimalikult mugav ja lihtne. Tähtis on, et inimene, kes pole arvuti ja programmidega palju kokku puutunud, vajaks süsteemi kasutamiseks vähest koolitust. Tarkvara lahendused pidevalt uuenevad, seega peetakse oluliseks arendada süsteemi järjepidevalt edasi. Sellest tulenevalt on süsteemi arendamisel kasutatud kõige uuemaid lahendusi. Arvestades asjaolu, et programm on loodud algusest lõpuni oma ressursidega, on seetõttu võimalus vastavalt kliendi soovidele seda muuta ja edasi arendada.

Hooldusjuhtimissüsteemi juurde kuuluva riistvaralise kontrolleri ülesanne on erinevate anduri näitude vastu võtmine, signaali konverteerimine ja edasi saatmine süsteemi, kus toimub lõplik andmetöötlus ja informatsiooni kuvamine kasutajale. Erinevate klassifikatsioonide anduritega saab mõõta füüsilisi suurusid: temperatuur, niiskus, rõhk, vibratsioon, magnetväli, kaugus jne. Selle asemel, et kontrolleri osta mõne

teenusepakkuja käest ja ühildada see oma süsteemiga, võeti eesmärgiks see ise välja arendada. Sellest tulenevalt saab kontrolleri vastavalt kliendi soovidele modifitseerida. Arendustöö lõpuks on välja töötatud innovaatiline lahendus, mis on seotud kontrolleri mõistuse ja signaali edastamisega. Seetõttu suudetakse erinevalt teistest konkureerivatest ettevõtetest pakkuda seadme seisundiseire riistvarale tunduvalt soodsamat hinda. Kontrolleri ehitamisel lähtutakse põhimõttest, et see peab olema vajadusel kliendi nõuetele kohandatav ja kasutatav erinevates rakendustes.

Alustava ettevõtte eesmärgiks on olla eelistatud ja usaldusväärne partner kõigile tulevastele klientidele. Ettevõtte tegevuse juures on oluline rõhutada peale tootmisseadmete hooldusjuhtimissüsteemi pakkumise ka selle juurutamise ning ettevõttes olevate hooldustegevuste optimeerimist. Eelnimetatud tegevuste jaoks on tähtis ettevõtte personalil mõista väga heal tasemel seadmete hooldustööde teostamise protsesse, põhimõtteid ja strateegiaid. Võrdväärset tähtsust on aru saada kliendi tootmisprotsessidest, tehnilise personali võimekusest ning üldistest vajadustest.

Tulevases ettevõttes peetakse tähtsaks oskust vastavalt kliendi soovidele ja nõuetele arendada abisüsteeme. Selle all on mõeldud näiteks erinevaid tootmist toetavaid lahendusi: protsessi ja efektiivsuse mõõtmisi, keskkonnaseiret. Abisüsteemide arendamisel on seatud piiriks, et need ei tohi originaalsüsteemist väga palju erineda ning võimalusel peab saama neid kõiki ühildada. Arvestades vähest inimressursilist tööjõudu, võib täielikult uute süsteemide välja arendamine kujuneda liiga keeruliseks ja ajamahukaks.

2.2. Positsioneerimist mõjutavad tegurid

Käesolevas alapeatükis tuuakse välja eelmises alapeatükis kirjeldatud uurimistulemused, analüüsitakse neid ja luuakse seoseid erinevate tegurite vahel. Alapeatüki jooksul tuuakse välja vajaminevad tegurid positsioneerimisstrateegia loomiseks.

Arvestades, et magistr töö autor töötab ise suurettevõtte tehnikaosakonna juhina, võib väita, et selle ametikoha töötajaid ei kaasata tihti valdkonnaspetsiifilistesse uuringutesse. Üheks põhjuseks võibolla väheste uuringute läbi viimine seadmete

hooldusvaldkonnas. Töö autorile oli positiivseks üllatuseks, et uuritav teema oli vastajatele tähtis. Ankeetküsimustikule vastati põhjalikult, seda eriti avatud küsimuste puhul, kus oma vastuseid põhjendati võimalikult arusaadavalt. Vastuste puhul ei esinenud mitte ühtegi vigast ankeeti. Lisaks kontakteerusid mitmed vastajad töö autoriga isiklikult ja soovisid vajadusel olla abiks ning tutvuda valminud magistritööga.

Esimesed kolm küsimust iseloomustasid vastajate taustandmeid (tabel 11). Kõige rohkem vastuseid laekus toiduainetööstusest (21 vastajat) ning kõige vähem farmaatsia (4 vastajat) ja mööblitööstusest (4 vastajat). Keskmiselt kõige suuremad ettevõtted, kes uurimuses osalesid tegutsevad rõiva- ja tekstiilitööstuses (203 töötajat) ja mööblitööstuses (210 töötajat). Kõige väiksemad ettevõtted tegutsevad metallitööstuses (102 töötajat) ja farmaatsias (72 töötajat). Ühtegi seost ei ole võimalik luua keskmiselt ettevõttes töötavate tehnikute arvu ja ettevõtte suuruse põhjal. Näiteks rõiva- ja tekstiilitööstuse sektori ettevõtted on keskmiselt töötajate arvult kõige suuremad, kuid tehnikuid töötab keskmiselt ainult 4, sama palju tehnikuid töötab ka farmaatsiasektoris olevas ettevõttes.

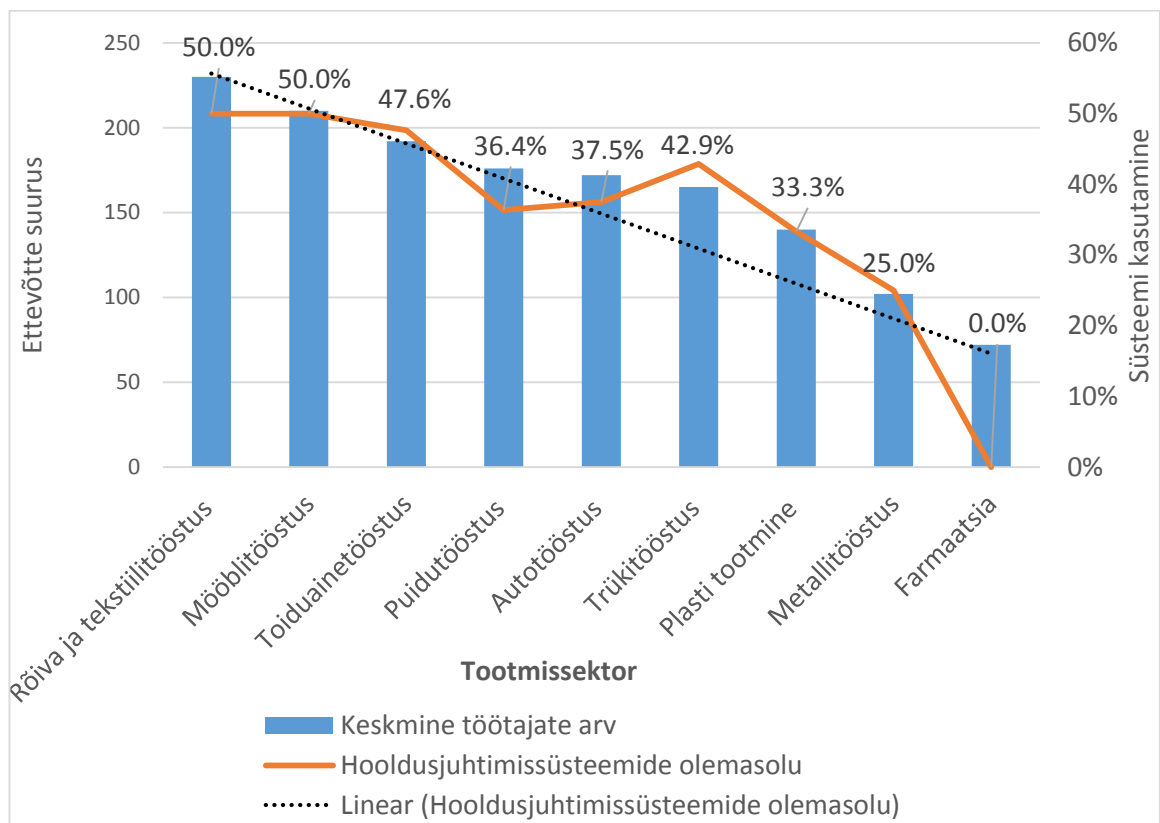
Tabel 11. Uuringus osalenud ettevõtted

Tootmissektor	Uuringus osalejad	Keskmine töötajate arv	Keskmine tehnikute arv
Toiduainetööstus	21	192	9
Puidutööstus	11	176	8
Rõiva- ja tekstiilitööstus	10	230	4
Autotööstus	8	172	8
Metallitööstus	8	102	3
Trükitööstus	7	165	5
Plasti tootmine	6	140	4
Farmaatsia	4	72	4
Mööblitööstus	4	210	10

Allikas: autori koostatud.

Mõistmaks, kuidas seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamine on seotud tootmissektori ja keskmise töötajate arvuga, koostati joonis 8. Selle põhjal on võimalik järeldada, et ettevõtetes, mis on töötajate arvult suuremad, leiab seadmete hooldusjuhtimissüsteem rohkem kasutust. Näiteks rõiva- ja tekstiilitööstuses (50%

uurings osalenud ettevõtte kasutavad hooldusjuhtimissüsteemi) ja toiduainetööstuses (47.6%), kus on rohkem töölisi, leiab hooldusjuhtimissüsteem suuremat rakendamist kui metallitööstuses (25%) ja farmaatsias (0%), kus töötab vähem inimesi. Seda kinnitab ka Karim (2009) väide, kes toob välja, et eelnimetatud süsteemi läheb rohkem vaja suurema ressursiga (näiteks tootmisseedmed) tootmisettevõtetel. Saadud teadmisi saab arvesse võtta täpsemal segmenteerimisel, kus keskendutakse ettevõtetele, milles töötab rohkem inimesi. Seda on näha joonisel 8 olevalt trendijoonelt. Suurema ressursiga ettevõtete puhul, tuleb jälgida, et vastavat ressursi on keerulisem hooldada, millest tulenevalt on vajadus abistavate süsteemide järele.

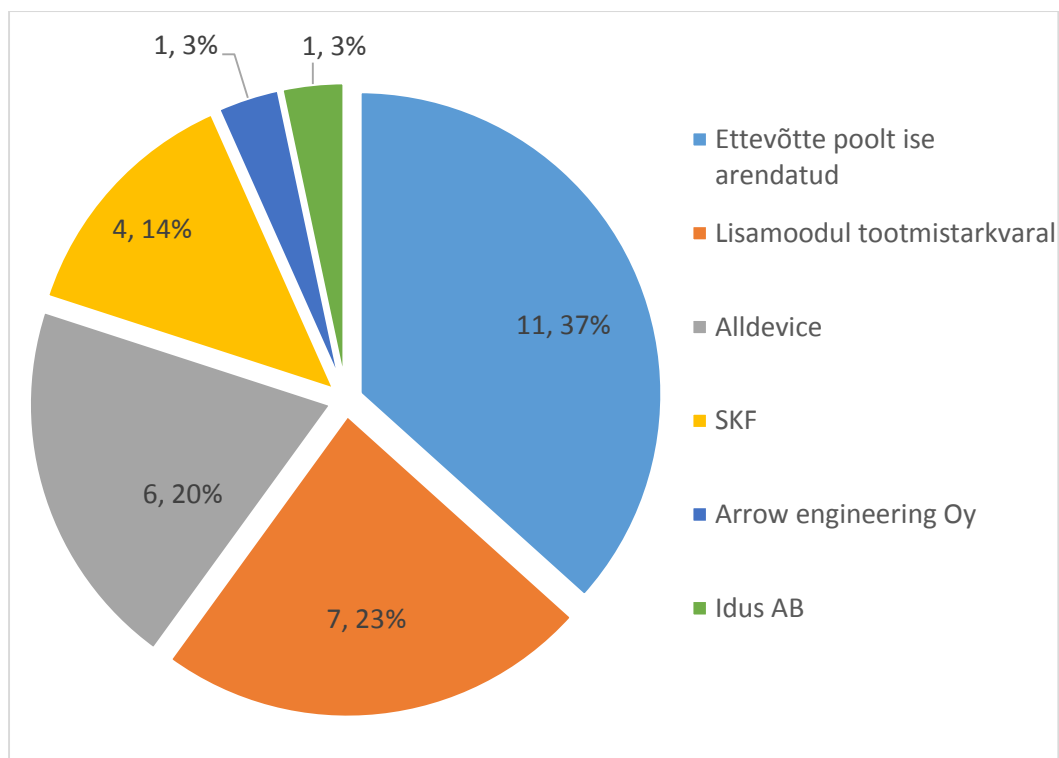


Joonis 8. Seadme hooldusjuhtimissüsteemi kasutamise seotus tootmissektori ja töötajate arvu põhjal (% sektoris tegutsevatest ettevõtetest, kes kasutavad hooldusjuhtimissüsteemi) (autori koostatud)

Võttes arvesse jooniselt 8 saadud informatsiooni, võib järeldada, et uuringus osalenud tootmissektoritest leiab hooldusjuhtimissüsteem rakendamist kõige rohkem rõiva- ja tekstiilitööstuses, mööblitööstuses ning toiduainetööstuses. Autor arvab, et olemasolevate andmetega on keeruline lõplikult järeldada tootmissektorite põhjal

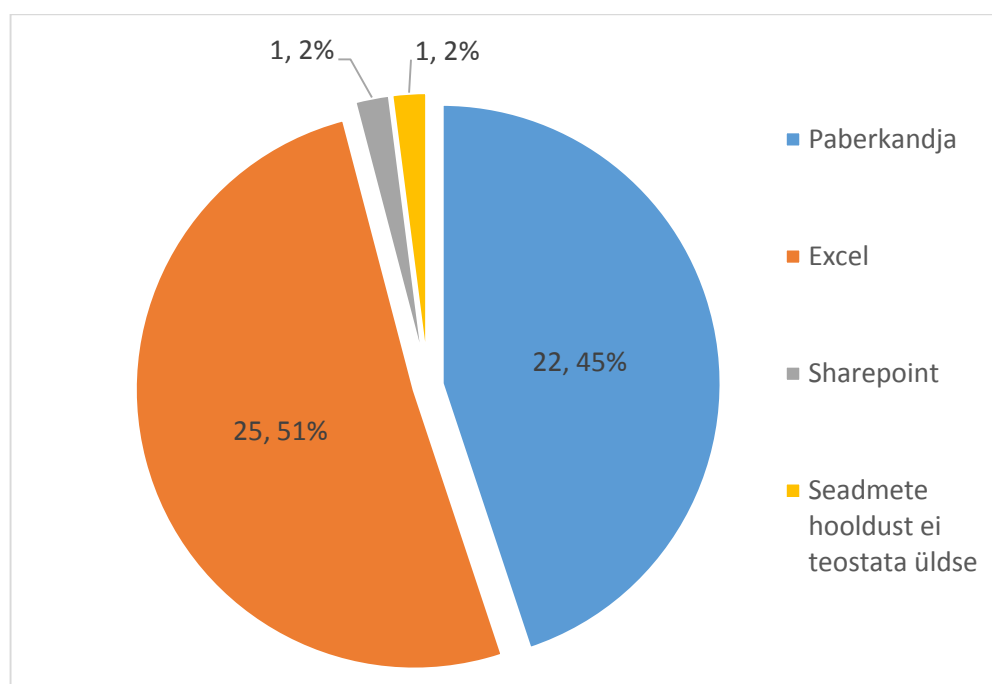
hooldusjuhtimissüsteemi kasutamist. Selle jaoks on vajalik uurida spetsiifilisemalt vastavat sektorit ning lõpliku järelduste tegemiseks koguda rohkem andmeid.

Teise küsimuste blokiga sooviti kaardistada konkureerivad ettevõtted ja nende võtmetegurid (Ostasevičiūtė, Šliburytė 2008; Aaker, Shansby 1982) ning vastajate hooldusjuhtimissüsteemi kasutamisharjumusi ja tähtsust. Kõikidest vastajatest kasutab hooldusjuhtimissüsteemi 30 ettevõtet ehk 39%. Joonisel 9 on välja toodud süsteemi pakkujad, kellega tuleb uuritaval ettevõttel turul konkureerida. Kõige populaarsem seadmete hooldusjuhtimissüsteemi pakkuja on tootmisettevõtte ise, kus 37% kogu süsteemi kasutajatest on selle ise arendanud. Teisel kohal on tootmistarkvaraga kaasnev lisamoodul seadmete hoolduseks (23%). Sellele järgnevad Alldevice (20%) ja SKF (14%). Need kaks teenusepakkujat tegutsevad ka praegu aktiivselt Eesti turul. Kõige vähempopulaarsed on Arrow engineering Oy (3%) ja Idus AB (3%) lahendused, mida kumbagi kasutab üks tootmisettevõtte.



Joonis 9. Seadme hooldusjuhtimissüsteemi pakkujad (arv ja % vastajatest, kes kasutavad vastavat hooldusjuhtimissüsteemi pakkujat) (autori koostatud)

Vastajatel, kellel puudub hooldusjuhtimissüsteem paluti välja tuua vahendid, mille abil nad teostavad seadmete hooldamist ja haldamist (joonis 10). Saadava informatsiooni põhjal võib järeldada, et kõige rohkem kasutatakse paber kandjat (51%) seadmete hoolduste teostamiseks ja haldamiseks. Sellest mõnevõrra vähem leiab kasutamist MS Excel (45%). Selle küsimuse vastuste põhjal saab töö autor paremini koostada väärtuspakkumise segmendile, kellel pole hooldusjuhtimissüsteemi. Väärtuspakkumises saab välja tuua joonisel 10 olevate töövahendite puudused võrreldes hooldusjuhtimissüsteemiga.



Joonis 10. Töövahendid (% kui palju küsimustikule vastajad vastavat töövahendit kasutavad), mida kasutatakse hooldusjuhtimissüsteemi asemel (autori koostatud)

Vastajatel paluti hinnata enda poolt kasutatava hooldusjuhtimissüsteemi tugevusi ja nõrkusi. Tabel 12 on jaotatud kolmeks erinevaks tulbaks, kus esmalt on näha hooldusjuhtimissüsteemi pakkuja ja seejärel kodeerimise tulemusena saadud tugevuste ja nõrkuste kategooriad. Koostatud tabel on töö autori jaoks tähtis, sest selles olevate tegurite põhjal saab analüüsida turul tegutsevaid konkurente ja luua neist põhjalikum ettekujutus. Samuti saab andmete põhjal analüüsida, kuidas näevad teenusekasutajad ise enda poolt kasutatavaid hooldusjuhtimissüsteeme.

Tabel 12. Hooldujuhtimissüsteemi pakkujate iseloomulikud omadused

Hooldujuhtimissüsteemi pakkuja	Tugevused	Nõrkused
Ettevõtte poolt ise arendatud	<ul style="list-style-type: none"> • Hind • Põhiliste hooldustrateegiate kasutamise võimalus • Hooldusajaloo olemasolu 	<ul style="list-style-type: none"> • Analüüsi osa puudumine • Puudub kasutajamugavus • Süsteem on puudulik
Lisamoodul tootmistarkvaras	<ul style="list-style-type: none"> • Tootmistööde planeerimisel võimalik arvestada seadmete seisukorraga • Ressursside hea planeerimine • Kõigi varuosade jälgimine läbi ühe süsteemi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hind • Analüüsi osa puudumine • Nutiseadmega kasutamise versioon puudub • Keeruline hallata seadmeid
Alldevice	<ul style="list-style-type: none"> • Seadmete kiire haldamine • Võimalus lisada meeldetuletusi • Lihtne käsitleda hooldusajalugu • Hind mõistlik 	<ul style="list-style-type: none"> • Tehniku kasutaja mugavus avariide sisestamisel • Tööde raporteerimine
SKF	<ul style="list-style-type: none"> • Tugev juurutusprotsess • Seisundiseire olemasolu • Tugev klienditugi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hind (tark- ja riistvaral) • Keeruline kasutada
Arrow engineering Oy	<ul style="list-style-type: none"> • Tööde raporteerimine • Varuosade mugav tellimine 	<ul style="list-style-type: none"> • Puudub eestikeelne versioon
Idus AB	<ul style="list-style-type: none"> • Põhiliste hooldustrateegiate kasutamise võimalus 	<ul style="list-style-type: none"> • Puudub veebipõhine versioon

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte enda poolt arendatud hooldujuhtimissüsteemi puhul on vastajad tugevustena välja toonud hooldustrateegiate kasutamise võimaluse ja hooldusajaloo olemasolu, mida võib lugeda üheks kõige tavalisemaks võimaluseks (Tretten, Karim 2014). Lisaks on tugevusena välja toodud süsteemi hind, mis võibolla tingitud sellest, et arendustööle kulunud aeg pandi töötaja põhitööaja hulka, mida ei loetud eraldi kuluallikaks. Nõrkustena oli välja toodud süsteemi kasutamise poole pealt üsnagi kriitilised tegurid. Ära on märgitud kogutud andmete analüüsi puudumine, mida võib lugeda seadmete hooldussüsteemi üheks kõige tähtsamaks komponendiks, sest ilma selleta puudub võimalus seadmete vastupidavust parendada (Karim 2009). Lisaks on välja toodud, et

süsteemi pole mugav kasutada ja see on terviklikult puudulik. Eelneva põhjal võib järeldada, et hooldusjuhtimissüsteemi arendamine ettevõtte siseselt on üsnagi levinud ja tehtav madalate kulutustega. Funktsionaalselt ei pruugi see tagada kõiki vajalikke võimalusi ning läbi selle ei saa ressursse säästlikumalt kasutada ning süsteemi kasutamisega seotud väärtuseid luua.

Tootmistarkvaras oleva seadme hooldusjuhtimissüsteemi lisamooduli suurimaks tugevuseks võib lugeda selle seotust üldise tootmise planeerimisega. Olulisust süsteemi siduda teiste programmidega rõhutab ka töö autor. Lisaks on vastajad tugevustena välja toonud head ressursside planeerimist ja kõigi varuosade haldamist läbi ühtse süsteemi. Nõrkustena on välja toodud analüüsi osa puudumise, mis seab suured piirid süsteemi kasutamisele ja seadmete vastupidavuse parendamisele (Karim 2009). Andmete kogumise ja nende kasutamata jätmise juures on kindlasti tegemist suure raiskamisega (Tretten, Karim 2014). Samuti on nõrkusena välja toodud, et süsteemi pole võimalik nutiseadmetel kasutada, millest tulenevalt peab ettevõtte looma tehnikutele eraldiseisvad arvuti töökohad. Lisaks toodi välja süsteemi kõrge hind, kuid selle juures tuleb arvestada, et hind kehtib ühtse süsteemi kohta (tootmistarkvara ja lisamoodul). Viimase nõrkusena toodi välja keeruline seadmete haldamine. Tootmistarkvaras oleva hooldusjuhtimissüsteemi suurimaks eeliseks võib pidada seotust teiste abistavate programmidega, mis muudab tootmise planeerimise efektiivsemaks. Funktsionaalse poole pealt ei luba analüüsi osa puudumine tegeleda seadmete vastupidavuse parendamisega, mis on ühtlasi seadme hoolduse üks peamistest eesmärkidest.

Kolmandana on tabelis välja toodud hooldusjuhtimissüsteem Alldevice, mida võib pidada üheks peamiseks konkureerivaks ettevõtteks. See süsteem on hästi läbi mõeldud funktsionaalne programm, mis kajastub vastajate poolt välja toodud tugevustes. Seadmete kiire haldamine, meeldetuletuste lisamine ja hooldusajaloo lihtne käsitlemine on kõik kvaliteetse süsteemi tunnused. Lisaks on välja toodud ka mõistlik hind süsteemi ostmisel. Nõrkustena on välja toodud: keeruline avariide sisestamine ning puudulik tehnikute tööde raporteerimine. Eelnevad tegurid küll langetavad kasutaja mugavust, kuid funktsionaalse poole pealt ei muuda süsteemi kehvemaks. Autor võib lisada nõrkuste alla seadme seisundiseire võimaluse puudumise, mis on aluseks kõige

efektiivsemale seadme hoolduse liigile (Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013).

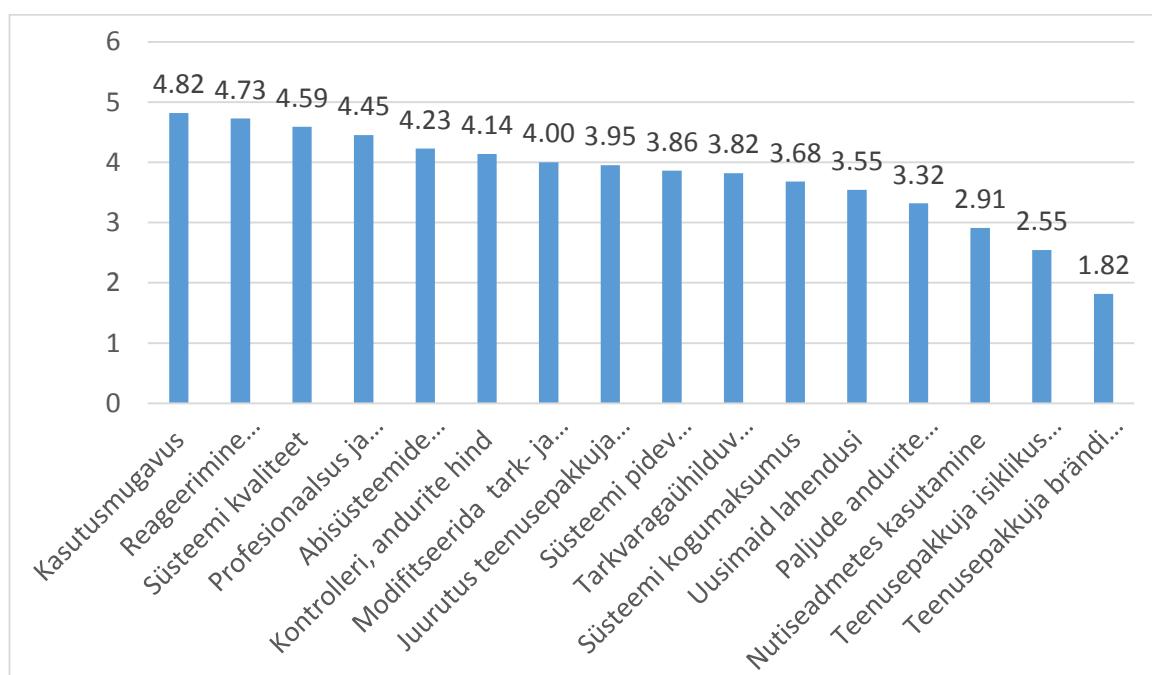
Järgmisena on välja toodud SKF poolt pakutav hooldusjuhtimissüsteem, mida töö autor peab ka üheks peamiseks konkurendiks. Tabelis 12 olevatest teenusepakkujatest on SKF vaieldamatult kõige tuntum ettevõtte. Lisaks tugevale juurutusprotsessile ja heale klienditoele, mille tähtsust rõhutavad ka Markeset ja Kumar (2003), on SKF võimeline pakkuma kvaliteetseid abisüsteeme. Samuti on tugevusena välja toodud seisundiseire olemasolu, mis võimaldab seadmeid efektiivsemalt hooldada (Koochaki *et al.* 2011; Lee *et al.* 2006; Xia *et al.* 2013). Nõrkustena on välja toodud tark- ja riistvaralise süsteemi kõrge hind, mis muudab süsteemi paljudele klientidele kättesaamatuks. Ühtlasi tuuakse välja, et süsteemi kasutamine on kohati liiga keeruline ja nõuab tugevat koolitust. Tretten ja Karim (2014) rõhutavad, et hea süsteem peab olema kasutajale võimalikult mugav ja lihtne. Lisaks võib autor veel nõrkusena välja tuua, et hooldusjuhtimissüsteem on üks väike osa SKF tootevalikust.

Arrow engineering Oy hooldusjuhtimissüsteemi lahendus leiab kasutust ühes uuringus osalenud ettevõttes. Tugevusena tuuakse välja mugavat tööde raporteerimist ja varuosade tellimist. Need tegurid on kindlasti tähtsal kohal seadme funktsionaalses pooles. Nõrkusena toodi välja eestikeelse versiooni puudumine, millest tulenevalt ei võimaldata süsteemi kasutada töötajatel, kes ei valda nõutud tasemel inglise keelt.

Viimasena on tabelis esitletud Idus AB hooldusjuhtimissüsteem. Ainukese tugevusena on vastaja märkinud põhiliste hooldusstrateegiate kasutamise võimaluse. Nõrkusena on välja toodud veebipõhise versiooni puudumine, mille tulemusena ei ole teistel töötajatel võimalik seadmete hooldusega kursis olla ning kogu informatsiooni saab jälgida ühest andmekandjast.

Samuti pidas magistr töö autor oluliseks teada saada kui tihti vastajad kasutavad oma seadme hooldusjuhtimissüsteemi ning kui tähtsaks nad seda oma töökohas peavad. Tulemustest võib järeldada, kõik vastajad (100%) kasutavad süsteemi igapäevaselt ning neist 26 ettevõtet (86.7%) peab seda väga oluliseks, 3 ettevõtet (6.7%) oluliseks ja 1 ettevõtte (3.3%) vähem oluliseks.

Viimases küsimuste blokis paluti vastajatel hinnata etteantud väiteid hooldusjuhtimissüsteemi valikust lähtudes, hoolimata sellest, kas ettevõttes kasutati eelnimetatud süsteemi või mitte (Joonis 11). Need vastused omasid töö autori jaoks kõige suuremat tähtsust. Vastused esitlevad, mida tarbijad arvestavad uue süsteemi valiku puhul kõige esimesena. Kogutud andmete põhjal on võimalik analüüsida vastajate eelistusi süsteemi valikul ja selle põhjal luua positsioneeritavale ettevõttele erimeelsuspunktid.



Joonis 11. Süsteemi valiku kriteeriumid („1 – ei ole üldse oluline“, „2 – väheoluline“, „3 – ei oska öelda“, „4 – oluline“, „5 – väga oluline“) (autori koostatud)

Kõige tähtsamaks teguriks pidasid uuringus osalejad uue hooldusjuhtimissüsteemi valiku puhul selle kasutusmugavust (4.82). Sama on ka esile tõstnud Tretten ja Karim (2014), kes on arvanud, et hea süsteem peab olema lihtne ja mugav kasutada, hoides sellega kokku väärtuslikku tööliste aega.

Ugla (2003) rõhutab, et teenusepakkuja kvaliteet võibolla üks tähtsamaid faktoreid ettevõttevahelisel äriturul, mille põhjal kliendid valivad teenusepakkujat. Seda arvestades on ankeetküsitlusele vastajad paigutanud teenusepakkuja kvaliteedi: reageerimine probleemidele (4.73) ja professionaalsus ning paindlikkus (4.45) tähtsuselt

teisele ja neljandale kohale. Ettevõttevahelisel äriturul võib teenusepakkuja kvaliteedist sõltuda kliendi igapäevane tootlikkus (Matthyssens, Vandenbempt 1998) ning halva teeninduse puhul võivad kliendid valida konkureeriva ettevõtte (Gomes *et al.* 2016).

Süsteemi kvaliteet (4.59) on tähtselt kolmas tegur. Seejuures peab süsteem ideaalselt töötama ning probleeme ei tohi esineda. Arvestades, et tarbijad analüüsivad alati põhjalikult toodete ja teenuste hinna ning kvaliteedi suhet (Williams *et al.* 2010), paigutasid vastajad süsteemi kogumaksumuse (3.68) tagantpoolt kuuendale kohale. Selle põhjal võib järeldada, et ankeetküsitluses osalenud ettevõtted hindavad süsteemi kvaliteeti ning hea kvaliteedi puhul ei ole hind määrav. Lisaks võib välja tuua, et vastajad ei seosta süsteemi pidevat uuendamist (3.86) ja selle arendamist ning kõige uuemate lahenduste kasutamist (3.55) süsteemi kvaliteedi osaks ning ei pea seda väga oluliseks kriteeriumiks.

Uuritavate jaoks on tähtis, et teenusepakkuja oleks võimeline arendama vastavalt soovidele erinevaid abisüsteeme (4.13), paigutades selle tähtselt kuuendale kohale. Seadme seisundiseire riistvara olemasolu (3.82) ei pidanud vastajad tähtsaks, paigutades selle tähtselt 10. kohale, seisundiseire kontrolleri hinna (4.14) kuuendale kohale ja paljude klassifikatsioonidega andurite olemasolu (3.32) tagantpoolt kolmandale kohale. Kuigi Koochaki *et al.* (2011) ja Lee *et al.* (2006) ning Xia *et al.* (2013) kinnitavad seisundiseire tähtsust, tuues välja, et seisundipõhine hooldus on kõige efektiivsem ja täpsem. Töö autor arvab, et üheks põhjuseks, miks ankeetküsitluses osalejad ei pidanud seisundiseiret tähtsaks on see, et nad ei ole sellest saadava kasuga piisavalt hästi veel kursis. Tabelist 12 saadava informatsiooni põhjal on Eesti turul ainuke seisundiseire pakkuja SKF, kes pakub seda kõrge hinna eest.

Teenusepakkuja poolt süsteemi modifitseerimine (4.00) on paigutatud tähtselt seitsmendale kohale. Sellest võib järeldada, et uuritavad eeldavad, et süsteem on neile sobilik ja ei vaja muutmist. Alamsüsteemide arendamise võimalus (4.23) on üsna tähtis, mis paigutati viiendale kohale.

Vähemtähtsaks peeti hooldusjuhtimissüsteemi kasutamist nutiseadmetes (2.91). Kuna praegu on nutiseadmete kasutamine igapäevaselt niivõrd levinud, siis puudub ettekujutus ka millestki muust.

Kõige vähemtähtsam tegur hooldusjuhtimissüsteemi valiku juures on teenusepakkuja brändi tuntus (1.82). Selgub, et vastajate arvates ei ole tähtis, kes ja kui tuntud ettevõtte neile teenust osutab. Sellest tulenevalt ei ole mõistlik väikesel teenusepakkujal ennast võrrelda turul tegutseva kõige suurema ja võimsama ettevõttega, et käsitleda ennast nõrgema osapoolena, saades seejuures rohkem toetust.

Põhinedes teooriale peatükis 1.3. on käesolevas magistritöös koostatud autori poolt SWOT-analüüs alustava ettevõtte tarbeks, arvestades ettevõttevahelise ärituru spetsiifikat. Analüüsi tulemusena loodetakse saada paremaid juhiseid positsioneerimiseks tugevuste, nõrkuste, võimaluste ning ohtude põhjal sihtturul.

Tabel 13. SWOT-analüüs ettevõtte kohta

Sisemised tegurid	
Tugevused	Nõrkused
<ul style="list-style-type: none"> • Paindlikkus ja võimalus läheneda igale projektile vastavalt kliendi vajadustele • Võime luua vastavalt kliendi vajadustele uusi riistvaralisi ja tarkvaralisi lahendusi (abisüsteemide loomine) • Seisundiseire teostamise võime koos ettevõtte poolt arendatud kontrolleriga • Kontrolleri innovaatiline lahendus, mis tagab kliendile madalama hinna võrreldes konkurentidega • Spetsiifiliste andurite kasutamine, mis on tehniliste näitajate poolest konkurentide omadega samad, kuid hinna poolest tunduvalt odavamad • IT lahendus, mis on üles ehitatud võimalikult uute ja kvaliteetsete süsteemide peal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ettevõtte juhtimise kogemuse puudumine • Vähene tuntus ja koostööpartnerite olemasolu äriturul • Ettevõttepoolne väike tootevalik seisundiseire andurite osas • Vähene finantsiline võimekus • Vähene kogemus süsteemi juurutamisel
Välimised tegurid	
Võimalused	Ohud
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvav nõudlus nutikate lahenduste järele, mis aitab erinevaid protsesse optimeerida • Rohkem kättesaadavaid kvaliteetseid süsteemi arenduse lahendusi • Uue tulijana võimalus kiireks kasvuks • Väheste konkurentide olemasolu 	<ul style="list-style-type: none"> • Madalatehnoloogiliste tootmisharude vähenemine • Ettevõttevahelisel äriturul piisavalt kvaliteetse klienditeeninduse tagamine

Allikas: autori koostatud.

Üheks peamiseks tugevuseks peab töö autor ettevõtte paindlikkust läheneda igale projektile arvestades kliendi soove. See on võimalik, sest nii tark- kui ka riistvara on välja töötatud ettevõtte loojate poolt ning seda on võimalik vastavalt vajadusele muuta ja edasi arendada. Erinevates tootmissektorites muutuvad tarbijate soovid ning ühtset töötavat süsteemi on keeruline kõigi jaoks luua. Seega võibki tekkida vajadus muuta olemasolevat süsteemi vastavalt kliendi soovidele. Kliendi vajaduste põhjal süsteemi modifitseerimise juures on tähtis jälgida, et muudatusi ja edasi arendusi saab teha ainult eelnevalt katsetatud baassüsteemi põhjal. Näiteks kontrolleri arendamise korral ei ole ratsionaalne muuta korrektselt töötavat toitesüsteemi ja mõistuse osa, vaid kohandada väljundeid ja sisendeid. Viies sisse liiga palju muudatusi arendatud süsteemile ei ole võimalik tagada selle töökindlust ja usaldusväarsust.

Tähtsa tugevusena on välja toodud võimalus arendada abisüsteeme: erinevad tootmise jälgimise lahendused, keskkonnatingimuste mõõtmine, spetsiifiliste andmete töötlemine. Vajaminevad abisüsteemid on abiks tootmisprotsesside optimeerimisele ja loovad seejuures uusi võimalusi ettevõttele.

Oluliseks tugevuseks peab töö autor seisundiseire süsteemi pakkumist. Siinkohal on tähtis lahti selgitada, milles seisneb saadav kasu võrreldes teiste hooldusliikidega. Tänu innovaatilisele lahendusele on võimalik ettevõttel valmistada teiste turul olevate seisundiseire kontrolleritega samaväärset toodet, aga tunduvalt parema hinnaga. Lisaks on kasutusele võetud kõige uuema klassifikatsiooniga digitaalsed andurid, mis tagavad võrdväärse tulemuse, kuid soodsama hinnaga võrreldes levinud analooganduritega. Seda kõike on tehtud eesmärgida tagada samaväärne funktsionaalsus paremas hinnaklassis.

Tugevuseks võib pidada, et hooldusjuhtimissüsteemi arendamise käigus on programmi loojad kasutanud neile kättesaadavatest tarkvaralistest lahendustest kõige uuemaid ja kvaliteetsemaid süsteeme. Seda tehes on arvestatud, et süsteemi kasutamine peab kliendi jaoks olema võimalikult mugav ning kõik funktsioonid peavad töötama nii nagu planeeritud.

Nõrkusena saab välja tuua ettevõtte juhtimise kogemuse puudumise. Tuues esile, et see on süsteemi loojatele esimene kogemus, võib kindlasti ette tulla eksimusi ja vigu, mida ei osata ette näha.

Autor leiab, et oluliseks nõrkuseks on vähene tuntus ja koostööpartnerite puudumine äriturul. Potentsiaalsetele klientidele võib tundmatu ettevõtte põhjustada umbusku, mille murdmine võibolla pikk protsess. Lisaks puuduvad ettevõttel vajaminevad koostööpartnerid, kelle kaudu tarnida vajalikke tööstustarvikuid.

Nõrkuseks võib hetkel lugeda väikest tootevalikut seadme seisundiseire andurite osas. Praegu on ettevõtte tootevalikus erineva klassifikatsiooniga andurid: niiskus, rõhk, indiktiivsus ning erineva tüübiga temperatuuriandurid. Tähtis on juurde lisada vibratsioon, kauguse andurid, et tõhusamalt mõõta ja hinnata seadme hetkeseisundit, mille tähtsust kinnitavad ka Katunin ning Wronkowicz (2015). Erinevaid andureid tootevalikusse lisades tuleb arvestada, et küsitlusele vastajad ei pea paljude erinevate klassifikatsiooniga andurite olemasolu tähtsaks (Joonis 11).

Alustava ettevõtte finantsiline võimekus on hetke seisuga madal ning kaasatud pole ühtegi välist lisainvesteeringut. Kuna ettevõtte alguses on planeeritud arendustööd teha oma põhitöö kõrvalt, seetõttu peab see olema väga täpselt organiseeritud ja läbi mõeldud. Tähtis on potentsiaalsete klientide probleemidele kiirelt reageerida ning olla professionaalne ja paindlik, mida on rõhutanud ka küsimustikule vastajad (Joonis 11).

Töö autor peab nõrkuseks veel vähest kogemust tegutsedes seadme hooldusjuhtimissüsteemide juurutamisega, mille tähtsust toovad esile ka Markeset ja Kumar (2003). Magistritöö autor on arendanud mitmeid hooldusstrateegiaid ja käivitanud hooldusjuhtimissüsteeme, aga seda ainult tootmisectorites, mida võib pidada madalatehnoloogilisteks. Tehniliselt keerulisemates tootmisüksustes tuleb eelnimetatud süsteemi juurutamisel keskenduda sügavamalt seadmete tööpõhimõtetele ja protsessidesse. Kõik see on tunduvalt aeganõudvam ja keerulisem, mida alustav väikese ressursiga ettevõtte ei pruugi koheselt saavutada.

Järjest rohkem on süsteemi arendajatel võimalus kätte saada kvaliteetseid lahendusi oma programmi arendamiseks. Selliste lahenduste abil saab süsteemi kasutamist muuta tarbija jaoks veelgi paremaks ja läbi selle tõsta oma süsteemi funktsionaalsust ning väärtust potentsiaalsete klientide silmis. Positiivse aspektina võib veel välja tuua, et paljud uued ja hästitöötavad lahendused on tasuta kättesaadavad, mis muudab süsteemi arendamise veelgi mugavamaks.

Heaks võimaluseks on uue tulijana pakkuda konkurentidest midagi erinevat ja sellega paista potentsiaalsetele klientidele paremini silma. Töö autor usub, et turul leidub kindlasti ettevõtteid, kes on nõus tegema koostööd, kas parema hinna, kvaliteedi või brändi üldise diversiteedi tõttu.

Turul tegutseb vähe konkureerivaid ettevõtteid ja otsest turuliidrit pole veel välja kujunenud. Seetõttu on heaks võimaluseks luua oma brändile tuntust läbi sobiva positsioneerimisstrateegia.

Suureks ohuks võib pidada seda, et palga kasvu tõttu on paljud madalatehnoloogilised tootmissektori ettevõtted (näitena võib tuua tekstiilitööstus) sattunud keerulisemasse olukorda ja ei pea vajalikuks teha investeeringuid seadme hooldusjuhtimissüsteemi juurutamiseks. Antud sektori seadme hooldusstrateegiad on lihtsamalt üles ehitatud ja ei nõua nii pikka, keerulist ja ressursimahukat süsteemi juurutusprotsessi kui näiteks kõrgtehnoloogilised ettevõtted.

Töö autor peab suureks ohuks tagada ettevõttevahelisel äriturul piisavalt kvaliteetset klienditeenindust. Kuna tootmisettevõtte igapäevane töö võib sõltuda mõnes aspektis teenusepakkujast, siis on see suureks probleemiks kui ei suudeta kliendi vajadustele koheselt leida vajaminevat lahendust (Zolkiewski *et al.* 2007). Iga potentsiaalne klient on alustavale ettevõttele ellujäämise seisukohast kriitilise tähtsusega, seetõttu peab tagama parima klienditeeninduse.

Kokkuvõtlikult võib väita, et teostatud uuringust järelatud informatsioon oli magistritöö autori jaoks väga tähtis. Täpsemalt selgusid hooldusjuhtimissüsteemi segmendid ja turul tegutsevad konkurendid ning nende iseloomulikud omadused. Andmeid analüüsides on võimalik järelada süsteemi kasutajate jaoks kõige tähtsamad tegurid. Lisaks leiab autor, et SWOT-analüüs on tähtsaks töövahendiks ettevõtte seisundi hindamiseks. Sellest selgunud oluliste tegurite põhjal on võimalik uuritavat ettevõtet tõhusamalt positsioneerida. Kõik eelnevalt nimetatud tegurid loovad selgema ettekujutluse turu seisust ning annavad kindla suuna positsioneerimisstrateegia välja töötamiseks.

2.3. Soovitused pakutava süsteemi positsioneerimiseks ja positsioneerimisstrateegia väljakujundamiseks

Selles alapeatükis annab magistr töö autor soovitusi ankeetküsitluse põhjal läbi viidud turu-uuringu, saadud tulemuste analüüsi ja arutelu baasil positsioneerimisstrateegia valikuks ettevõttevahelisele äriturule sisenevale hooldusjuhtimissüsteemi pakkuvale organisatsioonile. Seisukohtada välja töötamisel on aluseks võetud töös käsitletud teoreetilised ja empiirilised tulemused ning analüüsi tagajärjena saadud informatsioon.

Magistr töö autor toob välja, et positsioneerimise käigus on ettevõtte jaoks põhiline eesmärk sihtrühma kuuluvate tarbijate mõistuses luua koht toote, teenuse või temaga seotud brändi jaoks. Loodud koht peab suutma diferentseeruda konkurentidest ning klient peab olema võimeline tajuma, et pakutav kaup või teenus on tema jaoks kõige kasulikum. Lõpptulemus on edukas sihtturule suunatud väärtuspakkumine, teisisõnu veenev põhjus, miks kliendid peaksid toodet ostma (Keller 2001). Tegutsedes ettevõttevahelisel äriturul tuleb tähtsale kohale seada teenusepakkuja kvaliteedi tunnused (Zolkiewski *et al.* 2007), sest nende põhjal otsustavad tihti peale kliendid, kelle nad koostööpartneriks valivad (Ugla 2003).

Eelnevalt välja toodud põhimõtteid kinnitavad magistr töö empiirilise uuringu käigus saadud tulemused.

Alljärgnevalt on välja toodud magistr töö autori soovitusel positsioneerimisstrateegia valimiseks (Tabel 14). Strateegia põhineb positsioneerimise protsessil, mille käigus on välja toodud sobilik segment ja sihtturu ning tooteanalüüs. Selle koostamisel on aluseks võetud teoreetiline käsitlus, Eesti tootmisettevõtete seas läbi viidud ankeetküsitlus ja ettevõtte SWOT-analüüsi tulemused. Tabeli 14 põhjal soovib töö autor kõige tõhusamalt positsioneerida uuritavat ettevõtet ning läbi selle hõivata klientide mõistuses unikaalne ja eelistatud koht ning luua alustavale organisatsioonile parimad eeldused edukaks tegutsemiseks Eesti turul.

Tabel 14. Positsioneerimisstrateegia määramise protsess

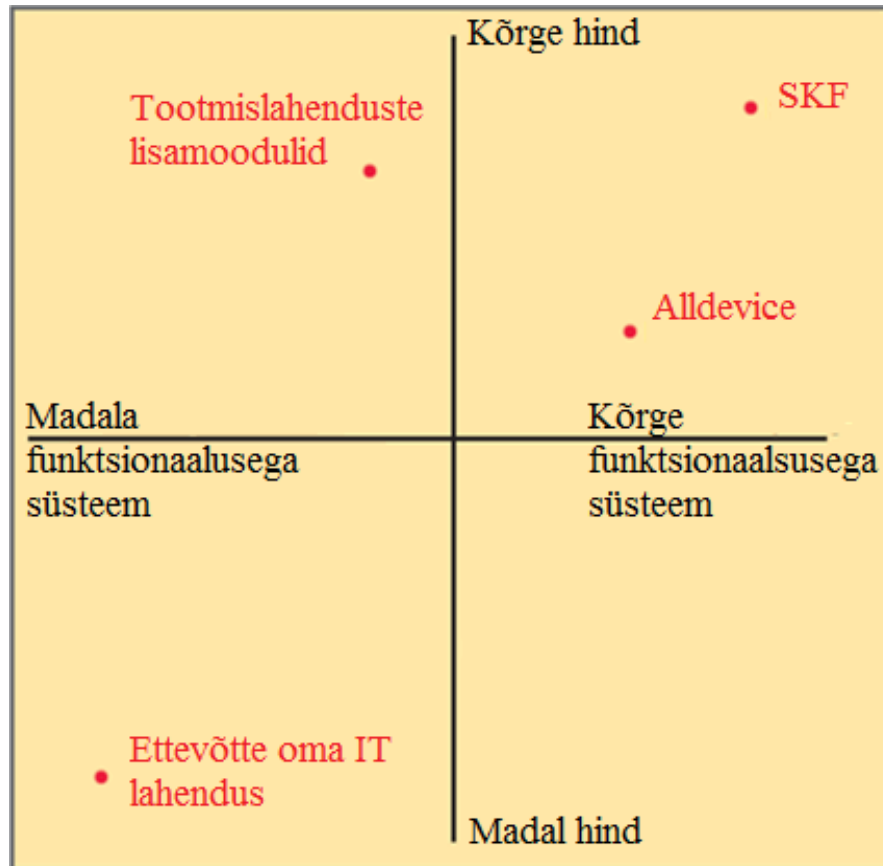
Etapp	Võtme tegevused
Positsioneerimise eesmärgi püstitamine	Hooldusjuhtimissüsteemi positsioneerimine ettevõttevahelisel äriturul, arvestades ettevõtte ja toote omadusi, tugevusi ning nõrkusi. Lisaks võttes arvesse peamiste konkurentide positsioneerimise eripärasid.
Sihtturu analüüsimine	<p>Segmenteerimine:</p> <ul style="list-style-type: none"> • valida töötajate arvu poolest suuremad ettevõtted • kõige atraktiivsem on madalatehnoloogilised töötleva tööstuse ettevõtted: <ul style="list-style-type: none"> ○ toiduainete tootmine ○ joogitootmine ○ tubakatoodete tootmine ○ tekstiilitootmine ○ rõivatootmine ○ nahatöötlemine ja nahktoodete tootmine ○ puidutöötlemine ning puit- ja korktoodete tootmine ○ paberi ja pabertoodete tootmine, trükindus ja salvestiste paljundus ○ mööblitootmine <p>Konkurentsianalüüs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • peamised konkureerivad ettevõtted ja nende iseloomulikud omadused: <ul style="list-style-type: none"> ○ Alldevice (keskmine hind ja kõrge funktsionaalsus) ○ SKF (kõrge hind ja kõrge funktsionaalsus) ○ tootmistarkvara lisamoodulid (kõrge hind, keskmine funktsionaalsus) ○ tootmisettevõtted ise (odav hind, madal funktsionaalsus) <p>Ärituru analüüs:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ettevõtte paindlikkus tegeleda kliendi soovidega • arvestada teeninduskvaliteedi tegureid • vähene hinnatundlikkus tarkvara lahenduse puhul • hinnatundlikud seisundiseire kontrolleri suhtes: <ul style="list-style-type: none"> ○ tulenevalt innovaativisest lahendusest võimalus pakkuda konkurentidest paremat hinda • tähtis on arendada koostööd
Tooteanalüüs	<p>Segmendile tähtsad toote tegurid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kasutajamugavus • süsteemikvaliteet • süsteemi modifitseerimise võimalus <p>Konkurentide toodetest erinevad ja sarnased tegurid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • erimeelsuspunktid: <ul style="list-style-type: none"> ○ innovaativne tehnoloogia • sarnasuspunktid: <ul style="list-style-type: none"> ○ kolme aasta pikkune arendustöö
Positsioneerimisstrateegia valik ja rakendamine	Pikaajalise teenusepakkuja strateegia

Allikas: autori koostatud.

Segmenteerimise juures on tähtis arvestada, et Eesti turg on oma suuruse tõttu üsna limiteeritud. Ükskõik, mis toote või teenusega on tegemist, olenemata kui hea või halb see on, kui ei suudeta leida kliente, kellele seda müüa, pole ka eesmärki äri tegemiseks. Sellest tingituna tuleb potentsiaalseid kliente hoolega valida ja keskenduda eelisjärjekorras neile, kellele ettevõtte suudab oma tegevusega luua rohkem väärtust ning saades sellest ise kasu.

Joonise 8 põhjal võib järeldada, et keskenduda tuleb sellistele tootmissektoritele ja ettevõtetele, kus töötab rohkem inimesi ja kasutuses on suuremad ressursid. Seda kinnitavad ka Tretten ja Karim (2014), kes toovad esile, et suuremad ettevõtted vajavad efektiivseks ressursside haldamiseks abistavaid tarkvarasüsteeme. Võttes arvesse SWOT-analüüsi nõrkuse lahtri tulemust, et ettevõttel on süsteemide juurutamisel vähe kogemust, peab eelisjärjekorras hoiduma ettevõtetest, kellel on tehniliselt keerulisemad süsteemid ja keskenduma lihtsamatele ehk madalatehnoloogilistele ettevõtetele. Madalatehnoloogilisteks ettevõteteks võib lugeda järgmised töötleva tööstuse sektorid: toiduainete tootmine, joogitootmine, tubakatoodete tootmine, tekstiilitootmine, rõivatootmine, nahatöötlemine ja nahktoodete tootmine, puidutöötlemine ning puit- ja korktoodete tootmine, paberi ja pabertoodete tootmine, trükindus ja salvestiste paljundus, mööblitootmine. Uuringus osalenud madalatehnoloogilistest tööstussektoritest on esindatud: rõiva -ja tekstiilitööstus, mööblitööstus, toiduainetööstus, puidutööstus ja trükitehnoloogia (Joonis 7).

Konkurentsianalüüs on tehtud eesmärgiga, et täpselt kaardistada turul tegutsevad konkurendid ning määrata nende iseloomulikud omadused. Tuleb arvestada, et kõik ettevõtted püüdnud ühe eesmärgi poole: müüa oma toodet valitud kliendile ja seda teha võimalikult kasumlikult. Ankeetküsimustikele saadud vastustest selgus, et turul tegutsevad järgmised hooldusjuhtimissüsteemi pakkujad: Alldevice, SKF, tootmislahenduste lisamoodulid ja ettevõtete sisesed infotehnoloogilised lahendused (Joonis 9). Töö autor jättis arvestamata Idus AB ja Arrow engineering Oy teenusepakkujad, sest neid esines uuringus ainult ühel korral. Saadud vastuste põhjal koostas töö autor funktsionaalsuse ja hinna põhjal tajumusliku kaardi (joonis 12).



Joonis 12. Konkurentide paiknemine äriturul (autori koostatud)

Joonise 12 põhjal saab järeldada, et kõige kõrgema funktsionaalsusega on SKF ja Alldevice hooldusjuhtimissüsteemid, kes on spetsialiseerunud antud lahenduse sihtmärgipärasele pakkumisele. Kõige madalama funktsionaalsusega on ettevõtete oma IT lahendused ja tootmislahenduste lisamoodulid. Kui arvestada ka toodete hinda, siis kõige kallim on SKF lahendus, seejärel tuleb tootmislahenduste lisamoodulid, kolmandal kohal on Alldevice ning kõige soodsam on ettevõtete oma IT lahendused. Vastajad ei pea väga tähtsaks süsteemi kogumaksumust, kuid siiski tuleb lähtuda sellest, et suures ulatuses võetakse süsteemi valimisel arvesse hinna ja kvaliteedi suhet (Williams *et al.* 2010). Seejuures peavad uuringus osalenud ettevõtted kvaliteeti ja funktsionaalsust palju tähtsamaks. Peamiste konkurentidena näeb töö autor esmalt Alldevice ja teiseks SKF hooldusjuhtimissüsteemi pakkujaid. Arvestades, et kõigist konkurentidest on SKF tööstusmaailmas kõige tuntum, leidsid uuringus osalenud vastajad, et teenusepakkuja brändi tuntus on kõige vähemtähtsam tegur (Joonis 11)

hooldusjuhtimissüsteemi valikul. Sellest tulenevalt ei saavuta SKF konkurentsieelist tänu oma tuntusele.

Ärituru analüüsi juures on tähtis mõista, mida kliendid teenusepakkujatelt ootavad ning mida nad vajavad ja mis on nende põhilised hirmud. Uuringus osalenud ettevõtete jaoks on väga tähtis, et nende poolt püsitatud probleemidele reageeritakse võimalikult kiiresti. Ühtlasi on oluline, et teenusepakkujad oleks alati professionaalsed ja paindlikud erinevate vajaduste suhtes. Seetõttu võib järeldada, et suurema võimaluse tagamiseks saamaks potentsiaalseid kliente, tuleb jälgida klienditeeninduse kvaliteedi tegureid (Zolkiewski *et al.* 2007). Töö autor on SWOT-analüüsi tulemusena toonud välja üheks positsioneeritava ettevõtte tugevuseks paindlikkuse. See on klientidele väga tähtis, mida peab positsioneerimise ja väärtuspakkumise teostamise juures arvestama.

Klientide hinnatundlikkus ei ole antud uuringu tulemustest (joonis 11) järeldades eriti kõrge. Siinkohal peab ennetavalt arvestama, et hinnataju kasvades väheneb klientide rahulolu ja tegutsemise tahe (Dawes 2009), kuid juba lojaalsed kliendid ei ole enam niivõrd hinnatundlikud (William 1996). Kliendiga koostööd alustades tuleb koheselt panustada üksteise vahelise usalduse arendamisele, et muuta koostöö tugevalt vastastikuselt sõltuvaks (Williams *et al.* 2010). Seadme seisundiseire puhul on uuringus osalenud ettevõtted tähtsaks pidanud kontrolleri hinda. Võttes arvesse SWOT-analüüsi tulemusena ilmnenu ühte tugevust, et tänu innovaatilisele lahendusele saab positsioneeritav ettevõtte pakkuda võrreldes konkurentidega (eelkõige võrreldes SKF) soodsamat hinda.

Tooteanalüüsi puhul on oluline üles leida tähtsad tegurid, mida tarbijad hindavad hooldusjuhtimissüsteemi valikul. Lisaks peab välja selgitama need tegurid, mis erinevad konkurentidest ja millega saab kliendile kõige paremini silma paista. Selleks analüüsis magistr töö autor uuringu vastuseid ja koostas SWOT-analüüsi.

Segmendile tähtsate toote tegurite puhul kasutas töö autor uuringust saadud informatsiooni (joonis 11 ja tabel 12). Uuringus osalejate jaoks oli kolm kõige tähtsamat toote tegurit: kasutajamugavus, süsteemikvaliteet ja süsteemi modifitseerimise võimalus. Analüüsis uuringu vastustest konkureerivaid tooteid, siis Alldevice puhul on täidetud esimene ja teine tegur, kuid kolmanda teguri kohta puudub informatsioon.

SKF puhul on täidetud teine tegur ning kolmanda teguri kohta puudub informatsioon. Esimene tegur on SKF lahendusel täitmata, sest vastustes on välja toodud, et kasutamismugavus on halb. Saades tagasisidet ühest tootmisettevõttest, kus positsioneeritava ettevõtte hooldusjuhtimissüsteemi kasutatakse, võib välja tuua, et kõik kolm tegurit on täidetud. Töö autor suhtub siiski saadud informatsiooni kriitiliselt ja peab tähtsaks süsteemi uuesti hinnata eelnimetatud kolme teguri põhjal ka klientide poolt. Alles siis saab väita, kas nõutud tegurid on süsteemi poolt täidetud. Segmendile tähtsaid toote tegureid peab autor väga oluliseks. Hooldusjuhtimissüsteemi edasi arendades, peab esmajoones kindlustama nende kolme omaduse täitmise. Vastasel juhul ei rahulda süsteem täielikult kliendi vajadusi.

Konkurentide toodetest erinevate ja sarnaste tegurite välja toomise vajalikkus seisneb selles, et turul olevaid tooteid paremini omavahel võrrelda. Erimeelsuspunktide rõhutamisel, tuleb arvestada, et kliendid peavad olema suutelised seda seostama brändiga ning olema erinevad konkureerivatest ettevõtetest (Tybout, Sternthal 2005: 18). Analüüsid uuringu tulemusi ja SWOT-analüüsi, võib töö autor erimeelsuspunktidenä välja tuua: innovaatilise ja kvaliteetse seisundiseire kontrolleri ning andurite kasutamise, mis on konkureerivatest kontrolleritest tunduvalt soodsam ehk lühidalt innovaativne tehnoloogia. Saadud erimeelsuspunkte saab kasutada diferentseerumise tarbeks, mille vajadus seisneb ettevõtte pakkumisele mõtestatud ja väärtuslike omaduste lisamisest, et eristuda konkurentide pakkumisest (Ellson 2004: 243).

Sarnasuspunktide eesmärk on toote puhul välja tuua iseloomustavad näitajad, mis kliendi poolt vaadatuna peavad ettevõttel kindlasti olema ning näitajad, millega saab elimineerida brändi nõrkuseid (Kotler, Keller 2011: 280-281). Nõrkuste elimineerimiseks kasutab töö autor SWOT-analüüsi. Üheks tähtsaks nõrkuseks võib pidada vähest kogemust süsteemide juurutamisel. Arvestades, et süsteemi arendustöö on kestnud juba kolm aastat, määrab töö autor sarnasuspunktiks: kolme aasta pikkune süsteemi arendustöö.

Kõige tähtsam tegevus positsioneerimise protsessi juures on positsioneerimisstrateegia valik, mis võtab kokku kõik eelnevalt tehtud töö. Antud juhul on väga tähtis valida ettevõtte eesmärkidest, omadustest ja võimalustest lähtuvalt parim strateegia. Tuleb

arvestada, et sisenedes äriturule uue toote või teenusega on brändi positsioneerimine üheks tähtsaimaks tegevuseks (Green, Muller 2002).

Lähtudes teoreetilisest käsitlusest ja töös tehtud järeldustest peab magistritöö autor tähtsaks keskenduda pikaajalise teenusepakkuja strateegiale. See rõhutab ettevõtte teenuse kõrget kvaliteeti ja koostööle orienteeritud eesmärke (Jalkala, Keränen 2014). Lisaks on strateegia puhul välja toodud, et teenusepakkuja peab olema võimeline suurepärasele toote ja teenuse pakkumisele kohanema ka kliendi vajadustega ning leidma lahendusi erinevatele probleemidele (Beverland *et al.* 2007). Antud strateegia toob välja positsioneeritava ettevõtte ühed põhilised tugevused: ettevõtte paindlikkus ehk võimalus muuta hooldusjuhtimissüsteemi funktsionaalsust vastavalt kliendi soovidele, luua erinevaid abisüsteeme ja innovaatilist kontrollseadmestiku olemasolu, mida on võimalik vajaduste põhjal modifitseerida. Siinkohal võib esile tuua, et ükski konkurentidest ei ole positsioneerinud ennast sellise strateegia põhjal.

Arvestades teoreetilisi käsitlusi, läbi viidud uuringut ja selle andmete analüüsi usub magistritöö autor, et pikaajalise teenusepakkuja strateegia on positsioneeritavale ettevõttele kõige sobilikum. Seejuures tulevad esile ettevõtte tähtsaimad tugevused ning võimalus luua potentsiaalsetele klientidele kõige rohkem väärtusi. Rakendatud strateegia puhul on oluline, et läbi selle erineks ettevõtte oma konkurentidest ja jääks tarbijale positiivselt meelde.

KOKKUVÕTE

Iga alustava ettevõtte jaoks, kes soovib siseneda uuele äriturule on vajalik valida kõige meelepärased positsioneerimisstrateegia. Sellest tulenevalt saab ettevõtte ennast esitleda soovitud sihtgrupile ja tekitada nende mõistusesse võimalikult positiivne koht pakutavast tootest või teenusest ehk ahvatlev pakkumine, miks klient peaks toodet ostma. Siinkohal tuleb arvestada, et strateegia valik on kõige viimane samm ning enne seda on vajalik läbida pikk positsioneerimisprotsess. Seejuures tuleb põhjalikult analüüsida konkurente ja nende poolt pakutavaid tooteid. Oluline on mõista, milline on sobilik segment ja mis on selle eelistused. Ära ei tohi unustada positsioneeritava ettevõtte toodet või teenust, sest ilma tugevaid ja unikaalseid tunnuseid välja toomata võib ettevõtte jääda konkurentide varju. Positsioneerimise abil saab turul esinevaid takistusi muuta võimalusteks, aga seda vaid juhul, kui strateegia valikul on lähtutud ettevõtte reaalsest võimekusest. Soovitud positsiooni loomine võib kujuneda pikaajaliseks, kuid kliendi ootusi pettes, võib see kaduda väga kiiresti.

Käesolevas magistritöös anti positsioneerimisstrateegia soovitusi ettevõttele, mis pakub ettevõttevahelises ärituruses tootmisprotsessi hooldusjuhtimissüsteemi. Strateegia koostamiseks küsitleti Eesti tootmisettevõtteid erinevatest sektoritest ja loodi SWOT-analüüs uuritava ettevõtte kohta.

Magistritöö teoreetilise osa esimeses alapeatükis tutvustati positsioneerimist ja selle seoseid segmenteerimisega, mille käigus loodi esmalt seoseid erinevate positsioneerimise teooriate vahel. Selgus, et peamine eesmärk on tekitada positiivne koht kliendi mõtetes. Lisaks sellele toodi välja, milline peab olema sobilik sõnum potentsiaalsele kliendile, et selle kaudu teha parim väärtuspakkumine, mis tagaks eelise konkurentide ees.

Teoreetilise osa teine alapeatükk tutvustas positsioneerimise protsessi. Selle kirjeldamiseks toodi välja kõik sammud, mida ettevõtte peab läbi tegema, et luua eelised positsioneerimisstrateegia valikuks. Tähtis on jõuda selliste eelisteni, mis on turul unikaalsed ja erinevad konkurentide omadest. Positsioneerimise protsess algab üldjuhul turul olevate konkurentide tuvastamisega ning lõppeb strateegia valimisega. Sinna juurde kuuluvad visuaalsed abivahendid, mille eesmärk on pildi tekitamine, mis võimaldab turgu esitleda läbi tarbija silmade ja tuua välja arvamused toodetest ning positsioonist teiste sarnaste hulgas.

Teoreetilise osa kolmandas alapeatükis tutvustati ettevõttevahelise ärituru eripärasid ja SWOT-analüüsi meetodit. Ärituru kirjeldamisel lähtuti mitmetest teoreetilistest käsitlustest, et välja tuua kõige tähtsamad eesmärgid. Peatükist selgus, et äriturul tegutsedes tuleb klient seada alati kõige tähtsamaks. Oluline roll on ka teenusekvaliteedi olemusel, millest tihti võivad sõltuda tarbija jaoks väga olulised aspektid. Peale ärituru analüüsi on vajalik analüüsida selles tegutsevat ettevõtet ning tema poolt pakutavaid tooteid ja teenuseid.

Teoreetilise osa neljas alapeatükk tõi välja positsioneerimisstrateegiate iseloomustused ja eripärad. Peamiseks prioriteediks on turule suunata ettekujutus firmast või selle pakkumisest, mis peab erinema konkurentide omadest. Seejuures ei tohi unustada, et kliendid lähevad ikkagi isiklikest kasudest ja ei otsi igapäevaselt midagi teistsugust.

Teooria viies alapeatükk kirjeldab tootmisseadmete hoolduse põhimõtteid ning hooldusjuhtimissüsteemi. Teoreetiliste käsitluste põhjal saab välja tuua, et seadmete hooldus on tootmisettevõtetes igapäevaselt oluline protsess, millega tagatakse tõrgeteta tootmistöö. Alapeatükis selgub ka hooldusjuhtimissüsteemi kasutamise olulisus ning viisid, kuidas muuta igapäevast hooldusprotsessi efektiivsemaks.

Empiirilise osa esimeses alapeatükis kirjeldati uurimise metoodikat. Magistritöös korraldati uuring Eesti tootmisettevõtete seas, saamaks informatsiooni hooldusjuhtimissüsteemi kasutamisest, selle tugevustest ja nõrkustest ning valikukriteeriumitest. Vastuseid laekus erinevate sektorite esindajatelt, mille tulemusena oli võimalik andmeid põhjalikult analüüsida. Lisaks tutvustati antud alapeatükis uuritavat ettevõtet.

Empiirilise osa teises alapeatükis analüüsiti uuringust saadud tulemusi ja loodi seoseid erinevate tegurite vahel. Selgus, et hooldusjuhtimissüsteemi kasutatakse kõige rohkem suuremates ettevõtetes, mis on ka põhjendatud nende inimressursi rohkusega. Saadud informatsioon oli aluseks segmenteerimisele. Toodi välja uuringus selgunud konkureerivad teenusepakkujad ja nendele kuuluvad iseloomulikud tegurid. Oluline tulemus leiti hooldusjuhtimissüsteemi valikukriteeriumeid analüüsides, millest võis järeldada, et vastajad eelistavad süsteemi kvaliteeti ja kasutusmugavust hinnale. Samuti analüüsiti samas alapeatükis ka uuritavat ettevõtet, milleks kasutati SWOT-analüüsi. Saadud tulemused olid eelised positsioneerimise protsessi läbi viimisele.

Kolmanda empiirilise osa alapeatükis andis magistr töö autor soovitusi positsioneerimisstrateegia rakendamiseks. Esimesena toodi välja uuritavale ettevõttele sobilik segment. Arvestades uuringu tulemusi, tuleks valida töötajate arvu poolest suuremad ettevõtted, sest võrreldes väiksemate organisatsioonidega vajavad suuremad firmad ressursside efektiivseks haldamiseks abistavaid tarkvarasüsteeme. Arvestades ettevõtte vähest kogemust hooldusjuhtimissüsteemide juurutamisel, leiab töö autor, et alguses tuleks vältida tehniliselt keerulisemate süsteemide paigaldamist. Seega on kõige atraktiivsemad madalatehnoloogilised töötleva tööstuse ettevõtted. Uuringu tulemusena selgusid peamised konkureerivad ettevõtted: Alldevice, SKF, tootmistarkvara lisamoodulid ja tootmisettevõtete siseselt arendatud süsteem.

Seejärel toodi välja ärituru analüüs, kus turu-uuringu vastustest selgus, et teenust pakkuv ettevõtte peab olema piisvalt paindlik, et tegeleda kliendi soovide ja probleemidega. Siinkohal on oluline, et teenusepakkujad oleks alati professionaalsed ja jälgiksid klienditeeninduse kvaliteeditegureid. Uuringu tulemuste põhjal järeldati, et hooldusjuhtimissüsteemi kasutajad ei ole süsteemi valikul hinnatundlikud ent seejuures hindavad rohkem toote kvaliteeti. Seevastu seisundiseire kontrolleri valiku suhtes oldi hinnatundlikud. Tuues esile uuritava ettevõtte innovaatilise lahenduse kontrolleri valmistamisel on see eelduseks, et pakkuda konkurentidest soodsamat hinda.

Tooteanalüüsi käigus toodi magistr töö autori poolt välja segmendile tähtsad tootetegurid. Antud tegurite korral on tegemist näitajatega, mida turu-uuringus osalenud vastajad hindasid süsteemi valikul kõige tähtsamaks. Välja toodi järgmised tegurid: kasutajamugavus, süsteemi kvaliteet ja süsteemi modifitseerimise võimalus. Seejärel

kirjeldas töö autor uuritava ettevõtte erimeelsuspunkte, milleks on innovaatiline tehnoloogia. Täpsemalt suudetakse pakkuda innovaatilist ja kvaliteetset seisundiseire kontrollerit, mis on konkureerivatest pakkujatest tunduvalt soodsam. Viimasena toodi välja ettevõtte sarnasuspunktid, millega sooviti kõrvaldada brändi nõrkused. Üheks tähtsaks nõrkuseks on töö autor nimetanud vähest kogemust süsteemi juurutamisel. Selle elimineerimiseks on rakendatud kolme aasta pikkust arendustööd hooldusjuhtimissüsteemi välja töötamisel.

Viimaseks koostas magistritöö autor soovitud positsioneerimisstrateegia valikuks. Parimaks strateegiaks kujunes pikaajalise teenusepakkuja strateegia. Antud juhul ühtivad strateegia iseloomulikud tegurid uuritava ettevõtte omadega ning töö autor usub, et pikaajalise teenusepakkuja strateegiat on võimalik ettevõtte arendamisel edukalt rakendada.

Tulevastes uurimistöodes soovib töö autor tootmislahenduse positsioneerimise teema uurimisel keskenduda spetsiifilisematele tootmisharudele. Seejuures on võimalik valida täpsemad segmendid ja koostada tootmisharupõhine positsioneerimisstrateegia.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aaker, D., Shansby, J. G.** Positioning Your Product. *Business Horizons*, 1982, Vol 25, No. 3, pp. 56–62.
2. **Alina, F.** Market segmentation - fundamental process in business to business marketing. *Romanian Journal of Marketing*, 2012, Vol 3, pp. 62–66.
3. **Arora, R.** Product positioning based on search, experience and credence attributes using conjoint analysis. *Journal of product and brand management*, 2006, Vol 15, No. 5, pp. 285–292.
4. **Battaglia, D., Schimith, C. D., Marciano, M. A., Bittencourt, S. A. M., Borchardt, M., Pereira, G. M., Diesel, L.** Value Added Elements According to Buyer Companies in a B2B Context. *BAR - Brazilian Administration Review*, 2015, Vol 12, No. 3, pp. 229–249.
5. **Baumeister, C., Scherer, A., Wangenheim, F.** Branding access offers: the importance of product brands, ownership status, and spillover effects to parent brands. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2015, Vol 43, No. 5, pp. 574–588.
6. **Baxter, P., Jack, S.** Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 2008, Vol 13, No. 4, pp. 544–559.
7. **Beverland, M., Napoli, J., Lindgreen, A.** Industrial global brand leadership: A capabilities view. *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol 36, No. 8, pp. 1082–1093.
8. **Bernroider, E.** Factors in SWOT Analysis Applied to Micro, Small-to-Medium, and Large Software Enterprises: an Austrian Study. *European Management Journal*, 2002, Vol 20, No. 5, pp. 562–573.
9. **Bird, D. K.** The use of questionnaires for acquiring information on public perception of natural hazards and risk mitigation; a review of current knowledge and

- practice. *Natural Hazards and Earth System Science*, 2009, Vol 9, No. 4, pp. 1307–1325.
10. **Bird, D., Dominey-Howes, D.** Testing the use of a 'questionnaire survey instrument' to investigate public perceptions of tsunami hazard and risk in Sydney, Australia. *Natural Hazards*, 2008, Vol 45 No. 1, pp. 99–122.
 11. **Clarke, A. H.** Bridging Industrial Segmentation Theory and Practice. *Journal of Business-to-Business marketing*, 2009, Vol 16, No. 4, pp. 343–373.
 12. **Conant J. S., Mokwa, M. P., Varadarajan, P. R.** Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 1990, Vol 11, No. 5, pp. 365–383.
 13. **Davis, D-F., Golicic, S-L., Marquardt, A-J.** Branding a B2B service: Does a brand differentiate a logistics service provider? *Industrial Marketing Management*, 2008, Vol 37, No. 2, pp. 218–227.
 14. **Davies, A., Brady, T., Hobday, M.** Organizing for solutions: Systems seller vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol 36, No. 2, pp. 183–193.
 15. **Dawes, J.** The Effect of Service Price Increases on Customer Retention. *Journal of Service Research*, 2009, Vol 11, No. 3, pp. 232–245.
 16. **Dawar, N., Bagga, C-K.** A Better Way to Map Brand Strategy. *Harvard Business Review*, 2015, Vol 93, No. 6, pp. 90–97.
 17. **D'Aveni, R. A.** Competitive pressure systems - Mapping and managing multimarket contact. *MIT sloan management review*, 2002, Vol 44, No. 1, pp. 39–49.
 18. **Dillon, W. R., Frederick, D. G., Tangpanichdee, V.** Note on Accounting for Sources of Variation in Perceptual Maps. *Journal of Marketing Research*, 1982, Vol 19, No. 3, pp. 302–311.
 19. **Dyson, R.G.** Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. *European Journal of Operational Research*, 2004, Vol 152, No 3, pp. 631–640
 20. **Ellson, T.** *Culture and Positioning as Determinants of Strategy*. New York: Palgrave Macmillan, 2004, 270 p.
 21. **Elo, S., Kyngäs, H.** The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 2008, Vol 62, No.1 pp. 107–115.

22. **Escalas, J. E.** Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 2004, Vol 14, No.1/2 pp. 168-180.
23. **Freytag, P. V., Clarke, A. H.** Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 2001, Vol 30, No. 6, pp. 473–486.
24. **Fuchs, C., Diamantopoulos, A.** Evaluating the effectiveness of brand-positioning strategies from a consumer perspective. *European Journal of Marketing*, 2010, Vol 44, No. 11/12 pp. 1763–1786.
25. **Gentles, S. J., Charles, C., Ploeg, J., McKibbon, A. K.** Sampling in qualitative research: Insights from an overview of the methods literature. *Qualitative Report*, 2015, Vol 20, No. 11, pp. 1772–1789.
26. **Gomes, M., Fernandes, T., Brandão, A.** Determinants of brand relevance in a B2B service purchasing context. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2016, Vol 31, No. 2, pp. 193–204.
27. **Gower, J., Groenen, P. J. F., Van de Velden, M., Vines, K.** Better perceptual maps: Introducing explanatory icons to facilitate interpretation. *Food Quality and Preference*, 2014, Vol 36, pp. 61–69.
28. **Green, C. B., Muller, T. E.** Positioning a Youth Sport Camp: A Brand-Mapping Exercise. *Sport Management Review*, 2002, Vol 5, No. 2, pp. 179–200.
29. **Houben, G., Lenie, K., Vanhoof, K.** A knowledge-based SWOT-analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. In *Decision Support Systems*, 1999, Vol 26, No. 2, pp. 125–135.
30. **Hsieh, H. F., Shannon, S. E.** Three Approaches to Qualitative Content Analysis. *Qualitative Health Research*, 2005, Vol 15, No. 9, pp. 1277–1288.
31. **Jalkala, A. M., Keränen, J.** Brand positioning strategies for industrial firms providing customer solutions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2014, Vol 29, No. 3 pp. 253–264.
32. **Jewell, R. D., Saenger, C.** Associative and dissociative comparative. *Journal of Business Research*, 2014, Vol 6, No. 7, pp. 1559–1566.
33. **Kalafatis, S. P., Tsogas, M. H., Blankson, C.** Positioning strategies in business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2000, Vol 15, No. 6, pp. 416–437.
34. **Kanovska, L.** Customer services and their role for industrial small and medium companies. *Economics & Management*, 2009, pp. 413–420.

35. **Karadeniz, M.** Product positioning strategy in marketing management. *Journal of Naval Science and Engineering* 2009, Vol 5, No. 2, pp. 98–110.
36. **Karim, R.** A service-oriented approach to e-maintenance of complex technical systems. Lulea University of Technology, 2009, (doctoral thesis).
37. **Katunin, A., Wronkowicz, A.** Influence of parameters of modal analysis on vibration-based structural damage detectability. *Journal of Vibroengineering*, 2015, Vol 17, No. 8, pp. 4153–4163.
38. **Keller, K. L.** Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. *Journal of Marketing Management*, 1999, Vol 15, No. 1-3, pp. 43–51.
39. **Kelly, A.** Maintenance systems and documentation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.
40. **Kohli, C., Leuthesser, L.** Brand equity: capitalizing on intellectual capital. *Ivey Business Journal*, 2001, Vol 65, No. 4, pp. 74.
41. **Koochaki, J., Bokhorst, J., Wortmann, H., Klingenberg, W.** Condition based maintenance in the context of opportunistic maintenance. *International Journal of Production Research*, 2012, Vol 50, No. 23, pp. 6918–6929.
42. **Kotler, P., Keller, K. L.** Marketing management - 14th edition. Prentice Hall, 2012, 650 p.
43. **Kotler, P., Keller, K. L.** Marketing Management, Prentice Hall, 2011.
44. **Kotler, P.** Kotler On Marketing: How To Create, Win, and Dominate Markets. New York: Free Press, 1999, 272 p.
45. **Kotler, P.** Marketing Management. Practise Hall, 2003, 315 p.
46. **Kotler, P.** Marketing Management, Millenium Edition, Prentice Hall, 1999, 784 p.
47. **Kyung-Nan, K.** How brands (don't) do things: Corporate branding as practices of imagining 'commens'. *Semiotica*, 2015, No. 207, pp. 451–473.
48. **Lee, J., Ni, J., Djurdjanovic, D., Qiu, H., Liao, H.** Intelligent prognostics tools and e-maintenance. *Journal of Computersand Industry*, 2006, Vol 57 No. 6, pp. 476–489.
49. **Loudon, D. L., Stevens, R., Wrenn, B.** Marketing Management: Text and Cases, Best Business Books, 2004, 373.
50. **Markeset, T., Kumar, U.** Design and development of product support and maintenance concepts for industrial systems. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 2003, Vol 9 No. 4, pp. 376–392.

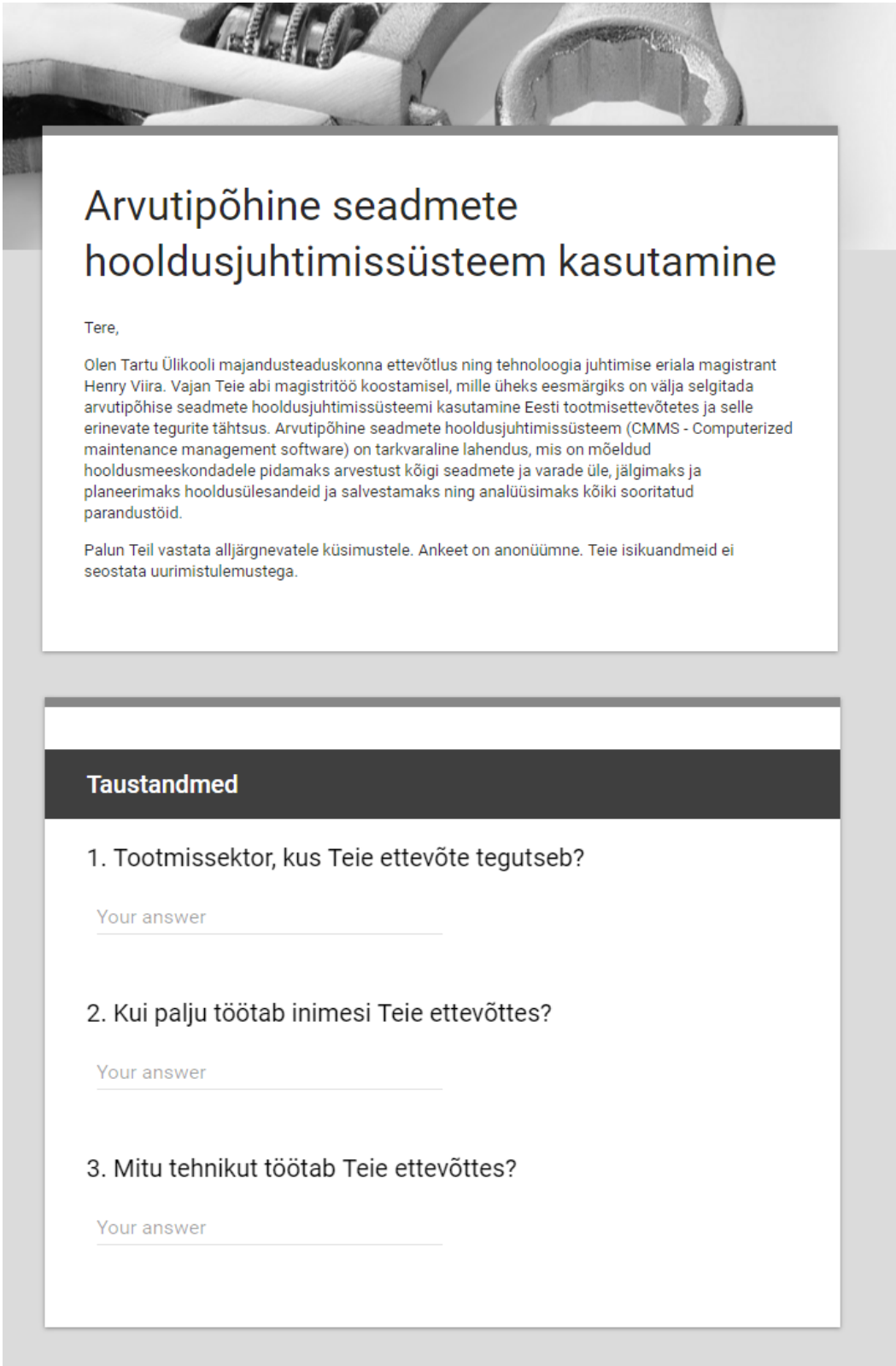
51. **Matthyssens, P., Vandenbempt, K.** Creating competitive advantage in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 1998, pp. 339–355.
52. **Mudambi, S.** Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 2002, Vol 31, No.6 pp.525–533.
53. **Munteanu, C.C.** Competitive differentiation through brand extensions in the era of hyper competition. *Romanian Economic Journal*, 2015, Vol 18, No.55, pp. 57–69.
54. **Noone, B.M., Mount, D- J.** The effect of price on return intentions: Do satisfaction and reward programme membership matter? *Journal of Revenue & Pricing Management*. 2008, Vol 7, No. 4, pp. 357–369.
55. **Noroozia, A., Khakzada, N., Khana, F., MacKinnonb, S., Abbassic, R.** The role of human error in risk analysis: Application to pre- and post-maintenance procedures of process facilities. *Reliability Engineering & System Safety*, 2013, pp. 251–258.
56. **Ostasevičiūtė, R., Šliburytė, L.,** Theoretical Aspects of Product Positioning in the Market. *Engineering Economics*, 2008.
57. **Paharia, N., Avery, J., Keinan, A.** Positioning Brands Against Large Competitors to Increase Sales. *Journal of Marketing Research*, 2014, Vol 51, No. 6, pp. 647–656.
58. **Paharia, N., Keinan, A., Avery, J., Schor, J.** The Underdog Effect: The Marketing of Disadvantage and Determination through Brand Biography. *Journal of Consumer Research*, 2011, Vol 37, No. 5, pp. 775–790.
59. **Pickton, D. W., Wright, S.** What's swot in strategic analysis? *Strategic Change*, 1998, Vol 7, No. 2, pp. 101–109.
60. **Punj, G., Moon, J.** Positioning options for achieving brand association: A psychological categorization framework. *Journal of Business Research*, 2002, pp. 275–283.
61. **Ries, A., Trout, J.** Positsioneerimine: võitlus mõistuse pärast: kahekümnes juubeliväljaanne (tõlge Helen Urbanik). Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus, 2003, 8–55 lk.
62. **Schau, H. J., Muñiz, A., Arnould, E.** How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 2009, Vol 73, No. 5, pp. 30–51.
63. **Shine, B. C., Shine, B., Wyer, R.** Brand Synergy Effects in Multiple Brand Extensions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 2007, Vol 44, No. 4, pp. 663–670.

64. **Singh, J.** Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing*, 2000, Vol 64, No. 2, pp. 15–34.
65. **Sujan, M., Bettaaan, J.** The effects of brand positioning strategies on consumers' brand and category perceptions: some insights from schema research. *Journal of Marketing Research*, 1989, Vol 26, No. 4, pp. 454–467.
66. **Sunkyu, J., Jungyeon, S., Gentry, J., McGinnis, L-P.** Effects of underdog (vs. top dog) positioning advertising. *International Journal of Advertising*, 2015, Vol 34, No. 3, pp. 495–514.
67. **Zak, L.** B2B VS. B2C. *MHD Supply Chain Solutions*, 2010, Vol 40, No. 3.
68. **Zolkiewski, J., Lewis, B., Yuan, F., Yuan, J.** An assessment of customer service in business-to-business relationships, *Journal of Services Marketing*, 2007, Vol 21, No. 5, pp.313–325.
69. **Theodore, L.** Marketing success through differentiation--of anything. *Harvard Business Review*; 1980, Vol 58, No. 1, pp. 83–91.
70. **Thorntona, Sabrina., Henneberg, S.K., Naudéc, P.** An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, 2015, Vol 49, pp.167–180.
71. **Tretten, P., Karim, R.** Enhancing the usability of maintenance data management systems. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 2014, Vol 20, No. 3, pp. 290–303.
72. **Tybout, A. M., Sternthal, B.** Kellogg on Branding: The Marketing Faculty of The Kellogg. *School of Management*, 2005, 11–23 p.
73. **Ugla, W.** Capturing value creation in business relationships: A customer perspective, *Industrial Marketing Management*, 2003, Vol 32, No. 8, pp. 677–693.
74. **Urde, M.** Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, 1999, pp. 117–133.
75. **Valentin, E. K.** Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 2001, Vol 9, No. 2, pp. 54–69.
76. **Venter, P., Wright, A., Dibb, S.** Performing market segmentation: a performative perspective. *Journal of Marketing Management*, 2015, Vol 31, No. 1-2, pp. 62–83.
77. **Vriens, M., Hofstede, F. T.** Linking Attributes, Benefits, and Consumer Value A powerful approach to market segmentation, brand positioning, and advertising strategy. *Marketing Research*, 2000, Vol 12, No. 3, pp. 4–11.

78. **Wilkie, D. H., Johnson, L. W., White, L.** The impact of low-price brands on the order of entry advantage. *Journal of Marketing Management*, 2012, Vol 28, No. 7/8, pp. 957–973.
79. **William, V. H.** The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. *Academy of Management Executive*, 1996, Vol 10, No. 1, pp. 88–90.
80. **Williamsa, P., Khana, M. S., Ashilla, N. J., Naumannb, E.** Customer attitudes of stayers and defectors in B2B services: Are they really different? *Industrial Marketing Management*, 2010, Vol 40, No. 5, pp. 805–815.
81. **William W. C., Mobley, K. R.** *Computer-Managed Maintenance Systems: A Step-by-Step Guide to Effective Management of Maintenance, Labor, and Inventory*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001, 169 p.
82. **Xia, T., Xi, L., Zhou, X., Lee, J.** Condition-based maintenance for intelligent monitored series system with independent machine failure modes. *International Journal of Production Research*, 2013, Vol 51, No. 15, pp. 4585–4596.
83. **Yin, R. K.** *Case Study Research: Design and Methods (Applied Social Research Methods)*. London: SAGE Publications, 1994.

LISAD

Lisa 1. Ankeetküsimustik



Arvutipõhine seadmete hooldusjuhtimissüsteem kasutamine

Tere,

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõtlus ning tehnoloogia juhtimise eriala magistrant Henry Viira. Vajan Teie abi magistritöö koostamisel, mille üheks eesmärgiks on välja selgitada arvutipõhise seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamine Eesti tootmisettevõtetes ja selle erinevate tegurite tähtsus. Arvutipõhine seadmete hooldusjuhtimissüsteem (CMMS - Computerized maintenance management software) on tarkvaraline lahendus, mis on mõeldud hooldusmeeskondadele pidamaks arvestust kõigi seadmete ja varade üle, jälgimaks ja planeerimaks hooldusülesandeid ja salvestamaks ning analüüsimaks kõiki sooritatud parandustöid.

Palun Teil vastata alljärgnevale küsimustele. Ankeet on anonüümne. Teie isikuandmeid ei seostata uurimistulemustega.

Taustandmed

1. Tootmisektor, kus Teie ettevõtte tegutseb?
2. Kui palju töötab inimesi Teie ettevõttes?
3. Mitu tehnikut töötab Teie ettevõttes?

Lisa 1 järg

Seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamine ettevõttes

Allolevad küsimused puudutavad hooldusjuhtimissüsteemi kasutamist Teie ettevõttes, selle puudumisel palun jätke see küsimuste sektsioon (küsimused 4-8) vahele ja liikuge järgmisele lehele.

4. Millise teenusepakkuja hooldusjuhtimissüsteemi kasutate ?

Your answer

5. Kui tihti kasutate hooldusjuhtimissüsteemi?

Märkige Teile sobiv vastusevariant.

- Iga päev
- Kord nädalas
- 2-3 kuus
- Kord kuus

6. Palun hinnake viiepunktilises skaalas hooldusjuhtimissüsteemi tähtsust ja mõju igapäeva tehnikaosaskonna töös

Märkige Teile sobiv vastusevariant.

- 1. Väga oluline
- 2. Oluline
- 3. Väheoluline
- 4. Ei ole üldse oluline
- 5. Ei oska öelda

7. Palun nimetage Teie praeguse hooldusjuhtimissüsteemi peamised tugevused.

Märkige 1-3 peamist tugevust.

Your answer

8. Palun nimetage Teie praeguse hooldusjuhtimissüsteemi peamised nõrkused.

Märkige 1-3 peamist nõrkust.

Your answer

Lisa 1 järg

Seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamine ettevõttes

Allolev küsimus puudutab Teie ettevõtet, mis ei kasuta seadmete hooldusjuhtimissüsteemi, selle olemasolul palun jätke see küsimus vahele ja liikuge järgmisele lehele.

9. Mille põhjal teostatakse Teie ettevõttes seadmete haldamist ning hooldus- ja remonditöid?

Märkige Teile sobivad vastusevariandid.

- Paberandjal
- Exceli tabelis
- Planeeritud hooldus- ja remonditöid ei teostata
- Other: _____

Seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kriteeriumid

Palun hinnake alljärgnevat väidet lähtudes hooldusjuhtimissüsteemi valikul välja toodud tegurite olulisusest Teie jaoks, olenemata sellest, kas olete varasemalt oma ettevõttes seda kasutanud või mitte. Palun hinnake väidet viiepunktilisel skaalal: 1 - ei ole üldse oluline, 2 - väheoluline, 3 - ei oska öelda, 4 - oluline, 5 - väga oluline.

	1	2	3	4	5
Süsteemi kogumaksumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteemi kvaliteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteemi kasutamise lihtsus ja mugavus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteem on üles ehitatud kasutades kõige uusimaid lahendusi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteemi pidev uuendamine ja rakenduste lisamine teenusepakkuja poolt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteemi kasutamine lisaks lauaarvutile ka nutiseadmetes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Süsteemi paiknemine teenusepakkuja isiklikus serveris	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Lisa 1 järg

Tarkvaraga lihtsasti ühilduv kontrolleri seadme seisundiseire tarbeks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Võimalikult paljude erinevate klassifikatsioonidega andurite olemasolu (Nt: Temperatuur, niiskus, tolm, vibratsiooni, gaasi, positsiooni, pinge jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolleri ja andurite maksumus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teenusepakkuja professionaalsus ja paindlikus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teenusepakkuja brändi tuntus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teenusepakkuja kiire reageerimine probleemidele	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juurutus teenusepakkuja poolt (süsteemi käivitamine, seadmete hooldusplaanide optimeerimine jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Võimalusel vastavalt ettevõtte vajadustele modifitseerida tark- ja riistvara.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulenevalt ettevõtte soovidest on teenusepakkuja võimeline arendama vajaminevaid abisüsteeme (nt tootmistabistavad, jälgivad süsteemid jne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aitäh vastamast!

Lisa 2. Kaaskiri ankeetküsimustikule

Tere!

Olen Tartu Ülikooli majandusteaduskonna ettevõtlus ning tehnoloogia juhtimise eriala magistrant Henry Viira. Palun Teie abi magistritöö koostamisel, mille üheks eesmärgiks on välja selgitada arvutipõhise seadmete hooldusjuhtimissüsteemi kasutamine Eesti tootmisettevõtetes ja selle erinevate tegurite tähtsus.

Palun see küsitlus edasi suunata Teie ettevõtte tehnilise personali juhile (nt tehnikajuht).

Töö edukaks sooritamiseks palun Teid vastata ankeetküsitlusele. Vastamine võtab aega kuni 10 minutit.

Link küsitlusele asub siin: <http://goo.gl/forms/m1otxP6nmu>

Ette tänades

Henry Viira

+372 55 64 65 04

henryviira@gmail.com

Lisa 3. Ankeetküsimustiku teoreetiline põhjendus

Tabel 14.

Küsimused	Autor
1. Tootmissektor, kus Teie ettevõtte tegutseb?	Kotler, Keller (2011: 276-287), Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008), Aaker, Shansby (1982),
2. Kui palju töötab inimesi Teie ettevõttes?	Tretten, Karim (2014)
3. Mitu tehnikut töötab Teie ettevõttes?	Tretten, Karim (2014)
4. Millise teenusepakkuja hooldusjuhtimissüsteemi kasutate ?	Kotler, Keller (2011: 276-287), Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008), Aaker, Shansby (1982)
5. Kui tihti kasutate hooldusjuhtimissüsteemi?	Kotler, Keller (2011: 276-287), Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008), Aaker, Shansby (1982)
6. Palun hinnake viiepunktilises skaalas hooldusjuhtimissüsteemi tähtsust ja mõju igapäeva tehnikaosaskonna töös	Tretten, Karim (2014), Karim (2009)
7. Palun nimetage Teie praeguse hooldusjuhtimissüsteemi peamised tugevused.	Kotler, Keller (2011: 276-287), Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008), Aaker, Shansby (1982), Tretten, Karim (2014)
8. Palun nimetage Teie praeguse hooldusjuhtimissüsteemi peamised nõrkused.	Kotler, Keller (2011: 276-287), Ostasevičiūtė, Šliburytė (2008), Aaker, Shansby (1982), Tretten, Karim (2014)
9. Mille põhjal teostatakse Teie ettevõttes seadmete haldamist ning hooldus- ja remonditöid?	Karim (2014), Karim (2009), Jalkala, Keränen (2014), Lee <i>et al.</i> (2006), Markeset, Kumar (2003), Matthyssens, Vandenbempt (1998), Tretten, Lee <i>et al.</i> (2006), Uğla (2003), Williams <i>et al</i> (2010)

Allikas: autori koostatud

SUMMARY

POSITIONING OF THE PRODUCTION EQUIPMENT MAINTAINANCE MANAGEMENT SYSTEM ON THE BUSINESS TO BUSINESS MARKET

Henry Viira

Competition between companies is always high. Every firm desires to stand out through its marketing activities and to sell more of its products and services. By doing that, the main focus is to be better and more successful than competitors. In order to be successful it is important to be realistic and to create connections between a potential client's head. It is essential to pay attention to your brand and maximizing the profitability of its business activities to guide the market in such a way that it would create great value to the consumer (Fuchs, Diamantopoulos 2010).

To reach to the customer and to achieve the best results, the company will need to choose a suitable place in the market, which is called positioning. In doing so, it must be considered that positioning is not performed in a product, but it is done by a potential customer's minds and attitudes (Ries, Trout 2001:3). Choosing successful positioning strategy is related to the company's key factors (Jalkala, Keränen 2014), which translates to the value proposition made to the customer (Kotler, Keller 2011). It is important to remember that the selected strategy works better on particular segments and will ignore others (Fuchs, Diamantopoulos 2010). Therefore, it is important to analyse the key factors of product or service and through it make a unique offering for desired customers.

Computerized maintenance management system is a ICT (information and communications technology) solution, which enables to use resources more efficiently and through it give industrial enterprise and added value of its production. The system is designed for maintenance teams to keep record of all the assets, in order to monitor and plan maintenance tasks and to analyse all the repair work (William, Mobley 2001: 3-4). Computerized maintenance management system can organize technicians to work more

efficiently. The company that will start offering abovementioned system is chosen for example object, as the author of the Master's thesis is one of creator of the company. Given that at the moment the firm does not yet exist and it will soon enter the market, the choice of the positioning is very important. When entering to the industrial market with a new a product or a service, the brand positioning is one of the most important activity (Green, Muller 2002).

The aim of this Master's thesis is to create a positioning strategy that would be compatible with the company's specificities and business-to-business market, through the process of positioning

In order to achieve objective, the following aims have been set:

- to give an overview about the nature of positioning;
- to bring out the necessary means for positioning;
- to use SWOT-analysis on company for finding necessary features for positioning;
- to highlight the key factors in the use of computerized maintenance management system;
- to carry out a market research, aimed at obtaining information about usage of computerized maintenance management system in Estonian manufacturing companies and competing service providers;
- to make suggestions on the choice of positioning strategy, considering strengths and weaknesses of the company, special features of industrial market and usage of computerized maintenance management system in manufacturing companies

To fulfill these tasks the author of the Master's thesis gave an overview about positioning and links between segmentation. This revealed that the main objective is to create a positive place in the minds of the customer. In addition, the analysis also pointed out what should be a valid message to a potential client, to give them best value proposition, which would also provide an advantage over competitors.

After positioning and segmentation, positioning process was introduced. Steps were described that a company must undergo in order to establish the benefits of strategy choices. It is essential to form such advantages that are unique and different from

competitors in the market. The positioning process generally begins with the identification of the competitors on the market and ends with selecting a strategy. It also includes visual aids, that aim to create an image, that allows to provide an overview of the market through the eyes of consumer and create an review on the products and its position among other similar.

After that business-to-business market and SWOT-analysis were introduced. In industrial marketing the most important thing is customer. An vital role is also the nature of the service quality, which can often determine very important aspects for the consumer. After the analysis of the business market is also important to analyse the company and products and services that are offered.

The main objective of strategy is to guide the market perception about the company or its offer. It is also noticed that after choosing the strategy, it has to differ from competitors in some kind of criteria. It can not be forgotten that customers will still be based on their benefits and are not looking for something different everyday.

After that, the principles of computerized maintenance management system was described. It can be pointed that using maintenance system in manufacturing plants helps to ensure proper production job. Moreover, the importance of the use of maintenance management system is that it help the daily maintenance process be more efficient.

In the empirical part of the section firstly study methodology was presented. In the course of Master's thesis a survey was conducted among Estonian production companies to obtain information on the use of computerized maintenance management system, about its strengths and weaknesses, and the selection criteria. Responses were received from the representatives of different sectors, as a result it was possible to analyze the data in depth. In addition the example company that is addressed in Master's thesis was thoroughly presented.

After that, the data was analyzed that was obtained from study and links were established between different factors. It was shown that computerized maintenance management system is used more in larger enterprises, which is justified by the abundance of human resource. Segmentation was based on the obtained information. In

addition, the survey revealed competing service providers and their characteristic factors. Important results were obtained by analyzing the maintenance management system selection criteria. It could be concluded that the respondents prefer more the quality and user convenience than the price of the system. Example company was also analysed. For this SWOT-analysis was used, the results were the advantages of carrying out the positioning process.

Finally the author of the Master's thesis came up with suggestions for choosing the positioning strategy for example company. The recommendations were based on the empirical results and business analysis. First of all selecting appropriate segment was suggested. Considering the results of the study, companies that have more employees should be chosen, as compared to the smaller organizations larger companies require supporting software systems to efficiently manage resources. Given the company's lack of experience in the computerized maintenance management system implementation, the author finds that in the beginning technically challenging system installations should be avoided. Therefore the most attractive are the low-tech manufacturing enterprises. The survey revealed, that the main competing companies are: Alldevice, SKF, additional modules in production software, system developed internally in manufacturing enterprises.

Then was brought out business market analysis, where the market survey responses revealed that the service providing company must be flexible enough to deal with the customer's wishes and concerns. It is crucial that the service providers should always be professional and follow the customer service quality factors. Based on the survey results, it was concluded that the computerized maintenance management system users are not price-sensitive but evaluate more of the product quality. On the other hand, choosing monitoring controller respondents were more price-sensitive. Due company's innovative solutions, it is a prerequisite in order to offer lower price than competitors.

In the course of product analysis the author of Master's thesis provided important product factors for segments. Presented factors were selected most important by the respondents. Participants mentioned the following factors: user comfort, the quality of the system, opportunity to modification the system. Then the author described the companies points of difference, which is an innovative technology. Specifically, being

able to provide innovative and high-quality monitoring controller, that has better price compared to competing providers. Finally, the company pointed out the points of parity, which was intended to eliminate the weaknesses of the brand. The author considers one of the essential weakness limited experience in implementing the system. For eliminating this, three years of development work for developing computerized maintenance management system is applied.

In the final step the Master's thesis author gave suggestions for the choosing positioning strategy. The best strategy turned into a long-term service provider strategy. In this case the strategy-specific factors coincide with the example company. Moreover through the strategy company's major strengths can be exploited.

The author of Master's thesis suggests that in the future studies of positioning computerized maintenance management system to focus on more specific branches of manufacturing. Through this it is possible to select the more specific segments of the industry and compile positioning strategy based on exact industry.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Henry Viira,

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

Tootmiseseadmete hooldusjuhtimissüsteemi positioneerimine äriturul,

mille juhendaja on Tõnu Roolah,

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 alates **26.05.2016** kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 26.05.2016