

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Teet Raidsalu

**TOOTEPORTFELLI KUJUNDAMINE JA
HINNAKUJUNDUSE PÕHIMÕTTED ÄRIPLANEERIMISE
OSANA WIBERG FOOD OÜ NÄITEL**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: Assistent Taavi Tamberg

Pärnu 2013

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Äriplaneerimine ning toode ja hind selle osana	5
1.1. Ettevõtte äritegevuse planeerimise ülevaade	5
1.2. Tooteportfelli kujundamine.....	16
1.3. Hinnakujunduse põhimõtted	24
2. Wiberg Food OÜ tooteportfelli analüüs ja hinnakujundus	30
2.1. Wiberg Food OÜ lähiajalugu ja majandustulemused	30
2.2. Wiberg Food OÜ tooteportfelli analüüs.....	32
2.3. Hinnakujunduse põhimõtted osäühingus Wiberg Food	40
2.4. Järeldused ja ettepanekud.....	42
Kokkuvõte	47
Viidatud allikad.....	50
Lisad.....	53
Lisa 1. Ärimudeli lõuend (<i>canvas</i>).....	53
Lisa 2. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi A-osa.....	54
Lisa 3. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi B-osa.....	55
Lisa 4. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi C-osa.....	57
Lisa 5. 2012. aasta tooteportfelli XYZ-analüüsi	60
Lisa 6. Tootmise ja palgaarvestuse tabel.....	63
Summary	64

SISSEJUHATUS

Paratamatult on majanduskeskkond kiiresti arenev ja pidevalt muutuv, mis mõjutab nii ettevõtteid kui tarbijaid. Ettevõtte juhtimine kasvu ja kasumlikkuse suunas paneb juhte järjest rohkem mõtlema äriplaneerimise, strateegia ja ärimudeli peale, millel on tihedas konkurentsisis määrav tähtsus. Äriplaneerimine on tegevus, mis sisaldab endas palju olulisi osasid, mille kaudu jõutakse soovitud tulemuseni. Ettevõtte jätkusuutlikkuse tagavad stabiilsed rahavood, mille omakorda tagab see, mida ettevõtte oma klientidele pakub ja see, mida ta klientidelt vastu saab. Tihedates konkurentsitingimustes ei räägita enam ainult tootest, vaid ka lisaväärtusest ja väärtuspakkumise loomisest. Tarbijate ootused tootesse on ajajooksul palju muutunud ning see on ka põhjuseks, miks peavad ettevõtted mõtlema rohkem tootele ja selle hinnale.

Wiberg Food OÜ on väikeettevõtte, mis on suutnud kasumlikult toimida 12 aastat, läbides selle aja sees edukalt ka kriisiaastad. Raskem majanduslik keskkond pani aga ka Wiberg Food OÜ juhti mõtlema laiemalt ettevõtte tulevikule ja sellele, kuidas kindlustada jätkusuutlikkus. Kuna äriplaneerimisele mõtlejaid on tänapäeval palju, siis on oluline alustada juba kasutusel olevate meetodite uurimisest ning samal ajal teostada ka esmased analüüsid, mille tulemused oleksid aluseks tuleviku planeerimist puudutavate otsuste langetamisel.

Käesoleva töö eesmärgiks on anda ülevaade äritegevuse planeerimise võimalustest, tuues sealjuures välja toote ja hinna olulisus ning analüüsida äriplaneerimise ühe osana Wiberg Food osäühingu tooteportfelli ja teha ettepanekuid selle kujundamiseks, arvestades sealjuures hinnakujunduse põhimõtteid. Töö tulemusel peavad selguma ettevõttele olulised tooted ja järgnevad tegevused ettevõtte tuleviku planeerimiseks. Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

- analüüsida äritegevuse planeerimiseks võimalikke meetodeid;

- selgitada äriplaani ja ärimudeli olemust;
- anda ülevaade tooteportfelli kujundamisest ja analüüsi võimalustest;
- selgitada hinnakujunduse põhimõtteid;
- analüüsida osäühing Wiberg Food tooteportfelli;
- anda ülevaade osäühingu Wiberg Food olulisematest hinnakujunduse põhimõtetest;
- teha ettepanekuid osäühingu Wiberg Food tooteportfelli kujundamiseks ja järgnevateks tegevusteks äriplaneerimisel.

Käesolev töö on jaotatud kaheks peatükiks, millest esimene keskendub äritegevuse planeerimisele, strateegiale ja ärimudeli arendamise meetodile ning välja tuuakse alustava ja juba toimiva ettevõtte äriplaani erisused. Samuti analüüsitakse Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i loodud ärimudeli metoodikat ning Robert S. Kaplan'i ja David P. Norton'i tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni. Lisaks keskendub peatükk hinnakujunduse põhimõtetele, tooteportfelli kujundamisele ja analüüsimeetodite selgitamisele, sisaldades sealjuures ka autoripoolseid hinnanguid.

Töö teine osa annab ülevaate ettevõtte lähiajaloost ja majandustulemustest, misjärel analüüsitakse põhjalikult osäühingu Wiberg Food 2012. aasta tooteportfelli ning tutvustatakse ettevõtte hinnakujunduse põhimõtteid. Peatüki viimases osas teeb käesoleva töö autor ettepanekuid tooteportfelli kujundamiseks ja järgnevateks tegevusteks ettevõtte äritegevuse planeerimisel.

1. ÄRIPLANEERIMINE NING TOODE JA HIND SELLE OSANA

1.1. Ettevõtte äritegevuse planeerimise ülevaade

Planeerimine on protsess, mille käigus peab selguma, mida on vaja teha selleks, et tekiks soovitud tulemus. Nii nagu me planeerime oma elulisi asju, tuleb planeerida ka äri. Äriplaneerimisest on räägitud palju ja räägitakse ka edaspidi. Kuid järjest rohkem arutletakse nii Eestis kui ka kogu maailmas ärimudeli teemadel.

Äriplaan on ettevõtte äriidee edasiarendus, ta kajastab sõnades ja numbrites seda, milliseid võimalusi ettevõtte näeb püstitatud eesmärkide saavutamiseks ja milliseid ressursse ta selleks vajab. Äriidee edasiarendamise käigus määratleb ettevõtja täpsemalt tooted ja teenused, tarbijad, turustuskanalid ning teised edukaks konkureerimiseks vajalikud komponendid ja hindab äritegevuse oodatavaid finantstulemusi. (Miettinen *et al* 2008: 94)

Ärimudel on abstraktne esitus ettevõtte äri loogikast. Äri loogika on abstraktne mõistmine sellest, kuidas ettevõtte teenib raha ehk, mida ta pakub, kellele ta pakub ja kuidas seda tehakse. Ärimudeli eesmärk on aidata mõista või ennustada kuidas asjad toimivad või võiksid toimida reaalses elus, uurides selle jaoks mingisuguse kindla nähtuse lihtsustatud kirjeldust. (Osterwalder 2004: 14)

Lühemalt võib öelda, et ärimudel kirjeldab seda, kuidas ettevõtte teenib raha ning äriplaan seda kuidas ettevõtte jõuab eesmärkide saavutamiseni.

Andro Kullerkupp (2007: 31-32) on arvamusel, et äriplaan on äriplaneerimise vältimatu tulem ja kui ettevõtte tegevust mitte planeerida, võib tekkida petlik mulje firma tulemuste osas ning märkamatuult hävitatakse või jäetakse kasutamata firma ressursid

edasi arenemiseks. Kui äriplaan on vaid juhi peas, on tegemist siiski äriideega, mis võib suhteliselt lihtsalt muutuda vastavalt tujudele ja turutunnetusele. See ei põhine tavaliselt mingil analüüsil ja seda ei saa selgesti firma töötajatele edasi anda. Põhjalikult formuleeritud ja analüüsidega kindlustatud äriplaan tagab seevastu loogilise ja jätkuva ettevõtte kursi, mis on nii klientidele kui ka töötajatele selgelt mõistetav ja võimaldab ettevõtte pikaajalise tegevuse sünergia tekkimist. (Kullerkupp 2007: 44) Käesoleva töö autor on aga arvamusel, et isegi kui äriplaan on põhjalikult formuleeritud ja analüüsidega kindlustatud, ei ole see alati töötajatele selgelt mõistetav ning paljudel juhtudel ei ole see ka vajalik. Seda esineb just madalamatel ametipositsioonidel, kus ka töötajatel endal puudub huvi ettevõtte käekäigu vastu. Samas on töö autor nõus sellega, et äriplaan ei tohiks olla juhi peas, sest igas ettevõttes on peale juhi töötajaid, kes peaksid vastavalt sellele korraldama igapäevatööd.

Vaatamata äriplaani olulisusele, levib palju erinevaid arvamusi. Üheks ilmekaks näiteks on Steve Blank (2010), kes on arvamusel, et äriplaani koostamine on tore harjutus kirjaoskuse arendamiseks, kuid erilist muud kasu sellest ei ole. Siinkohal on autor arvamusel, et palju kohtab ka Eestis arusaama, et äriplaan on lihtsalt dokument kellegi teise jaoks. Selline arusaam on ilmselt tekkinud sellest, et äriplaani nõutakse tavaliselt krediitiasutustest ja tugisüsteemidest (EAS) finantseerimist taotledes. Autor on arvamusel, et äriplaani järgi peab ettevõtte juhil tekkima vajadus ja huvi ning see tuleks koostada arvestades juhi nägemusi ettevõtte arengu ja tulemuste osas. Krediitiasutusele esitatav äriplaan võib olla liialt kallutatud ja ei ole ettevõtte juhtimise aspektist adekvaatne. Samuti võib äriplaani puudumine või sellele mitte tähelepanu pööramine olla tingitud ajanappusest või inimeste puudumisest ettevõttes, kes omaks vastavat kvalifikatsiooni, oskusi või tahet. Siinkohal arvab autor ka seda, et see probleem puudutab peamiselt mikro- ja väikeettevõtteid.

Ettevõtteid, kus kogu aeg ja energia kulub pidevate hetkeprobleemide ja häireolukordade lahendamisele, nimetab Andro Kullerkupp (2007: 44) lühinägelikeks organisatsioonideks. Lühinägelikkus on ettevõtte üks olulisemaid arengu pidurdumise riskikohti, kuna sellistel ettevõtetel jääb tihti puudu nägemusest, kuhu turg ja sellega koos ka ettevõtte liigub, ning nad ei suuda pühendada aega tulevikku suunatud

tegevustele. (Kullerkupp 2007: 44) Kui aga ettevõtte on olemas äriplaan, aitab see kõiki tegureid kokku võttes tagada, et on olemas (10 põhjust ... 2013):

- loogiline ja jätkuv tegevuskava, mille elluviimisel tekib sünergia;
- parem valmisolek muutusteks.

Äriplaan toetub põhimõtteliselt neljale peamisele küsimusele (Kullerkupp 2007: 39): Kes me oleme? Mida me pakume? Kellele me pakume? Kuidas me pakume?

Kui nendele küsimustele on ettevõttes üheselt mõistetavad vastused, tagab see ka kõikide ettevõtte töötajatele ühese arusaama ettevõtte eesmärkidest ja toimimise põhimõtetest. Autori arvates on väga oluline, et nendele küsimustele mõeldakse ka pikemalt tegutsenud ettevõttes, mitte ainult äritegevust alustavas ettevõttes. Äri alustamine on enam levinud põhjuseid äriplaani koostamiseks, kuid tegu võib olla ka toimivas ettevõttes äriplaneerimisega (Kullerkupp 2007: 42). Äriplaneerimine sunnib mõtlema teemadele, millele igapäevaselt aega ei leita ja ei peeta esmapilgul isegi vajalikuks. Kuid, kui äriplaneerimisega süvendatult tegeleda, leitakse uusi aspekte, millele varem ei ole osatud tähelepanu pöörata.

Kui tegemist on juba tegutseva ettevõttega, siis on esimeseks sammuks reeglina ettevõtte tegevuse analüüs. Alustatava ettevõtte puhul kirjeldatakse äriideed ja kasutatavaid ressursse. (Miettinen *et al* 2008: 102) Tabelis 1 on välja toodud ettevõtte äriplaani koostamise etapid, mis näitabki ilmekalt just seda, et alustava ja tegutseva ettevõtte äriplaani koostamine erineb ainult esimese sammu poolest. Mõlema puhul on teiseks oluliseks sammuks tegevuskeskkonnas juba toimunud ja edaspidi prognoositavate muutuste hindamine. See võib puudutada näiteks nii nõudlust, klientide ootuste muutumist kui ka tootmistehnoloogias toimuvaid arenguid (Miettinen *et al* 2008: 102).

Tabel 1. Äriplaani koostamise etapid

ALUSTAV ETTEVÕTE	TEGUTSEV ETTEVÕTE
Äriidee arendamine	Ettevõtte analüüs
<ul style="list-style-type: none"> • põhitegevuse kirjeldamine; • idee testimine; • oma ressursside hindamine. 	<ul style="list-style-type: none"> • ettevõtte olukorra kirjeldamine: <ul style="list-style-type: none"> - turundus; - toote/teenuse arendus; - toodang; - personal, organisatsioon; - finantstegevus. • tugevuste, nõrkuste ja arendamissuundade kaardistamine.
Tegevuskeskkonna analüüs	
<ul style="list-style-type: none"> • turgude algseisundi ja arenguväljavaadete hindamine: <ul style="list-style-type: none"> - nõudlus ja kliendid; - konkurents; - tegevusvaldkonna areng. • ohtude ja võimaluste kaardistamine 	
Ettevõtte eesmärkide ja strateegia valik	
Tegevus/arenguplaanide koostamine	
<ul style="list-style-type: none"> • turundus; • toote/teenuse arendus; • toodang; • personal, organisatsioon; • finantstegevus. 	

Allikas: Autori koostatud Miettinen *et al* 2008: 102 alusel

Viies kokku ettevõtte- ja keskkonnaanalüüsi tulemused, valitakse ettevõttele otstarbekaimad eesmärgid ning strateegia nende saavutamiseks. Viimaseks etapiks on ettevõtte eri funktsionaalseid valdkondi puudutavate plaanide koostamine. Nende valdkondade ülesandeks on toetada ettevõtte üldstrateegia elluviimist konkreetsetes valdkondades toimuvate ja omavahel kooskõlastatud tegevuste kaudu. (Miettinen *et al* 2008: 102-103)

Äriplaan ja äriplaneerimine peab olema ettevõtte juhi peamine ülesanne, kuna see sisaldab endas väga mahukaid ja olulisi analüüse. Nende analüüsidega järjepidev töötamine tagab ettevõttele edukuse ja võime kohaneda muutustega kiiremini. Äriplaneerimine annab ettevõtte juhile tervikpildi ettevõtte kohta ja ka ülevaate sellest, kus ettevõtte asub suuremas plaanis.

Lisaks äriplaanile ja äriplaneerimisele räägitakse kogu maailmast aina rohkem ärimudelitest ja ärimodelite rakendamisest. Üks juhtivamaid arvamusiidreid ärimodelite innovatsiooni valdkonnas on Alexander Osterwalder, kes defineerib ärimudelit kui plaani, mille kaudu kirjeldatakse seda, kuidas organisatsioon loob, annab edasi ja hoiab väärtust (Osterwalder, Pigneur 2010: 14). Ärimudel rõhutab süsteemse tasandi terviklikku lähenemist, et kirjeldada, kuidas toimub ettevõtte äritegevus. Ärimudelid kirjeldavad üldjuhul seda, kuidas väärtust luuakse ja kuidas sellest kasu saadakse. Ärimudel võib ettevõtte jaoks olla võtmeks konkurentsieelise saavutamisel, sest ärimudeli keskmes on kliendi vajadustest lähtuvad tegevused (Zott *et al* 2010: 18). Hea ärimudel võimaldab kliendile kasulikke väärtuspakkumisi ja ettevõttele väärtuse loomiselt suuremat kasu teenida (Teece 2010:174).

Henry Chesbrough (2010: 355) on arvamusel, et ärimudel täidab järgmisi funktsioone:

- sõnastab väärtuspakkumise kliendile;
- identifitseerib turusegmendi ja täpsustab tulu tekkimise mehhanismi;
- defineerib väärtusahela struktuuri pakkumuse loomiseks ja jaotuseks ning toob välja täiendavad eelised positsiooni hoidmiseks väärtusahelas;
- täpsustab tulumehhanismi, mille kaudu ettevõttele makstakse;
- määrab väärtuspakkumuse ja väärtusahela struktuurist tulenevalt kulude struktuuri ning kasumipotentsiaali;
- kirjeldab ettevõtte positsiooni väärtust loovas võrgustikus ühendades tarnijad ja kliendid ning määratleb potentsiaalsed kliendid ja konkurendid;
- formuleerib konkurentsistrateegia, millega ettevõtte saavutaks ja säilitaks eelise konkurentide ees.

Väärtuspakkumise loomine kliendile, turusegmeni määratlemine, konkurentsi hindamine, tulu- ja kulumehhanismide analüüs jne. on tegelikult teemad, millele on viidanud paljud ärimudelile mõtlejad. Samuti on loodud palju ärimudeli arendamise abivahendeid. Kuid üks tuntuim neist on Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i loodud ärimudeli lõuend (*canvas*), mis koosneb üheksast ärimudeli osast (vt lisa 1). Lisas 1 on käesoleva töö autor välja toonud iga ärimudeli osa puudutavad olulised küsimused, mis aitavad ettevõttel iga mudeliosa kirjeldada ja tähelepanu kõige olulisemale suunata. Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i loodud mudeli paremal pool on toodud elemendid, mis kaardistavad sihtgrupi ja sihtgrupile pakutava väärtuse (Osterwalder 2010: 20-30):

- kliendi segmendid (*customer segments*) – ärimudeli tähtsaim osa, sest ilma tulusate klientideta, ei tegutse ettevõtte pikaajaliselt. Klientideni jõudmiseks peab ettevõtte tegema valiku, milliseid segmente teenindada ja milliseid mitte. Peale segmendi valiku tegemist, saab ärimudelit kujundada spetsiifiliselt kliendi vajaduste mõistmisest tulenevalt;
- väärtuspakkumine (*value propositions*) – kirjeldab tooteid ja/või teenuseid, mis loovad kindlale kliendisegmendile väärtust. See lahendab kliendi probleemi või rahuldab tema vajadust ning just sellepärast eelistavad kliendid ühte ettevõtet teisele;
- kanalid (*channels*) – kirjeldab, kuidas toimub ettevõtte suhtlus kliendiga ja kuidas ta nendeni jõuab, et anda edasi väärtuspakkumist. Oluline liitev roll kliendikogemuse loomisel ettevõtja ja kliendi vahel on suhtlus-, jaotus-, ja müügikanalitel;
- kliendisuhted (*customer relationship*) – kirjeldab, millist tüüpi suhte loob ettevõtte kliendisegmentidega – personaalse, automatiseeritud, iseteenindusliku vm;
- tuluallikad (*revenue streams*) – osa, kus tuleb analüüsida rahavoogusid kliendi segmendis.

Mudeli vasakus osas on toodud elemendid, mis avavad täpsemalt ärimudeli realiseerimiseks vajalikke vahendeid (Osterwalder 2010: 34-40):

- võtmeressursid (*key resources*) – kirjeldab kõige tähtsamaid varasid, mis on ärimudeli toimimiseks vajalikud;
- võtmetegevused (*key activities*) – kirjeldab tegevusi, mis on ettevõtte ärimudeli toimimiseks olulised;

- võtmepartnerlus (*key partnership*) – kirjeldab tarnijate ja partnerite võrgustikku, mis on oluline ärimudeli toimimiseks;
- kulustruktuur (*cost structure*) – kirjeldab kulusid, mis on vajalikud kindla ärimudeli käivitamiseks ja toimimiseks.

Indrek Maripuu (Osterwalderi ärimudel... 2013) peab Alexander Osterwalderi ärimudeli metoodikat heaks. Ta on arvamisel, et selle tugevateks külgedeks on ülevaatlikkus ja süsteemsus. Kuid metoodika suurim nõrkus peitub hetkes, kui organisatsioon on oma tänase ärimudeli kaardistanud ja vaja on otsida allikaid uueks hingamiseks ja kasvuks. Kuid Indrek Maripuu (Osterwalderi ärimudel... 2013) arvates on sellel ka väga loogiline põhjus – tänase ärimudeli kaardistamine eeldab ratsionaalse mõtlemise kasutamist, samal ajal kui uute võimaluste leidmiseks on vaja ratsionaalne mõtlemine välja lülitada ning lateraalne mõtlemine sisse lülitada ja esimeses etapis lihtsalt aju rünnata ja otsida kõige hullemaid ideid.

Ärimudelites on kesksel kohal väärtuse loomine. See on see, mida klient kõige rohkem hindab. Seni lahendamata ja kliendile olulise probleemi lahendamine võimaldab üles ehitada eduka ärimudeli, mille võtmeks on kliendi tõelise vajaduse väljaselgitamine ja pakutava toote või teenuse abil selle vajaduse rahuldamine (Johnson 2010: 26). Siinkohal peab Alexander Osterwalder (2004: 54) väga oluliseks veel seda, et väärtuse loomine peab toimuma kogu toote elutsükli vältel.

Lisaks eelpool mainitule on üheks paljudest variantidest juba tegutseva ettevõtte analüüsiks Robert S. Kaplan'i ja David P. Norton'i tasakaalus tulemuskaardi kontseptsioon, mida nad esmakordselt tutvustasid 1992. aastal ajakirjas Harvard Business Review. Tasakaalus tulemuskaart (*Balanced Scorecard*) varustab juhid vahenditega, mis võimaldavad ettevõtet tüürida konkurentsivõimelisema tuleviku suunas. (Kaplan; Norton 2003: 9)

Kaplan ja Norton (2003: 9) on arvamisel, et tasakaalus tulemuskaart annab ettevõtte juhtidele teada, kuidas ettevõtted praegustele ja tulevastele klientidele väärtust loovad ning kuidas oleks vaja tõsta efektiivsust ja suurendada investeeeringuid inimestesse, süsteemidesse ja protsessidesse, mis on vajalikud jõudluse suurendamiseks. Tulemuskaart muudab missiooni ja strateegia eesmärkideks ja näitajateks, mis

jagunevad tasakaalus tulemuskaardi nelja osa vahel: finantsid, kliendid, sisemised äriprotsessid ning õppimine ja areng. Tasakaalus tulemuskaart annab nii raamistiku missiooni ja strateegia levitamiseks kui ka informeerib mõõtmise abil töötajaid tänase ja tulevase edu tagamise teguritest. (Kaplan; Norton 2003: 25) Siinkohal peab ka käesoleva töö autor suureks plussiks seda, et kaasatud saavad ka töötajad, keda ei tohiks infosulgu jätta.

Tasakaalus tulemuskaardi kliendiosas tuvastab ettevõtte sihiks võetavad kliendi- ja turusegmentid. Need segmentid on finantseesmärkides nimetatud tulu teenimise allikaks. Kliendiosa võimaldab ettevõtetel vaadelda keskseid klientidega seotud tulemusnäitajaid – kliendirahulolu, -lojaalsus, klientide hoidmine ja leidmine, klientide tulusus sihtkliendigruppide ja sihtturusegmentide kontekstis. Samuti võimaldab see ettevõtetel selgelt määratleda ja mõõta sihtklientidele ja –turgudele tehtavaid väärtuspakkumisi. (Kaplan; Norton 2003: 61)

On selge, et kui äriüksused tahavad saavutada pikaajalist finantsedu, peavad nad valmistama ja pakkuma tooteid või teenuseid, mida kliendid väärtustavad. (Kaplan; Norton 2003: 61) ja ettevõtted, mis püüavad pakkuda kõike kõigile, lõpetavad tavaliselt sellega, et ei paku mitte kellelegi mitte midagi (Kaplan ja Norton 2003: 62). Seda mõtet täiendab ka Andres Kuusiku (Nippe nutikaks... 2012) ütlus: „Pakkudes keskmisele kliendile keskmist väärtust, tulevad majandustulemused alla keskmise.“ Seega peavad ettevõtted tegema selgeks turusegmentid olemasolevates ja potentsiaalsetes kliendigruppides ning valima välja segmentid, milles nad otsustavad konkureerida. Oluline on määratleda sihtgruppidele suunatud väärtuspakkumised ja selle põhjal töötada välja eesmärgid. Tasakaalus tulemuskaardi kliendiosa mõtestab organisatsiooni missiooni ja strateegia lahti sihtkliendigruppe ja –turusegmente puudutavateks konkreetseteks eesmärkideks, mis on mõistetavad kõigile organisatsiooni töötajatele. (Kaplan; Norton 2003: 62) Tasakaalus tulemuskaardi kliendiosa koostamise lõpul peaksid ettevõtte juhid olema kujundanud selge arusaama sihiks võetud kliendi- ja ärisegmentidest ning valinud välja kesksed tulemuslikkusnäitajad, mis peegeldavad turuosa, klientide leidmist ja hoidmist ning klientide rahulolu ja kasumlikkust neis sihtsegmentides. Lisaks peavad ettevõtete juhid välja selgitama, mida sihtgrupi kliendid väärtustavad, ja koostama sobiva väärtuspakkumise. (Kaplan; Norton 2003: 82)

Äri planeerides, äriplaani koostades kui ka ärimudelit kujundades tuleb mõelda eesmärkidele. Iga ettevõtte vajab nii strateegilisi kui finants eesmärke. Finants eesmärkide saavutamine on vajalik ettevõtte jätkusuutlikkuse aspektist. Strateegiliste eesmärkide saavutamine on vajalik eelkõige ettevõtte pikaajalise turupositsiooni ja konkurentsivõime aspektist.

Strateegilised eesmärgid on konkreetselt mõõdetavad ettevõtte üldised eesmärgid, mis lähtuvad eelkõige sise- ja väliskeskkonna analüüsist, kuid samas tuginevad visioonile ja missioonile. Seega keskenduvad strateegilised eesmärgid tugevuste ja võimaluste ärakasutamisele ning nõrkuste ja ohtude vähendamisele suunaga tulevikku, vastavalt visioonile ja missioonile. (Kullerkupp 2007: 148) Alfred Chandler defineerib strateegiat kui pikaajaliste sihtide ja eesmärkide seadmist, tegevuskursside määratlemist ja ressursside jaotamist eesmärkide saavutamiseks (Sakkeus 2012). Strateegia olemusest arusaamiseks aitab lisaks eelnevale Michael Porter'i lähenemine, kes on välja toonud mõned tema arvates ekslikud seisukohad selle kohta, mida strateegiaks peetakse. Porteri arvates strateegia ei ole (Miettinen *et al* 2008: 128-129):

- püüdlus või visioon (nt „Meie strateegia on olla nr 1 või nr 2...“). Eesmärgid on olulised ja mida selgemalt on need fikseeritud, seda lihtsam on defineerida strateegiat, kuid visioon ei asenda strateegiat;
- tegevus või aktsioon („Meie strateegia on liituda...“, „...internatsionaliseeruda...“, või „konsolideerida tegevusharu...“). Need võivad olla olulised sammud strateegia elluviimiseks, aga need ei ole strateegia;
- oluliste valdkondade kohta („tehnoloogiastrateegia...“, „kliendistrateegia...“) väljaarendatud ja seejärel kokku pandud strateegiate summa. Ettevõttel peaks olema üks strateegia, see pole alamstrateegiate kogum;
- strateegia nähtuna õppeprotsessina („Meie strateegia on õppida ja pidevalt muutuda.“). Parimatest kogemustest õppimine võib olla oluline, kuid see ei asenda vajadust unikaalse strateegia ja konkurentsipositsiooni järele, millele tugineks tõeline edu.

Lisaks eelnevale ei ole Porteri hinnangul strateegiaks ka operatiivne efektiivsus, mis muuhulgas seisneks parimate kogemuste õppimises ja rakendamises. See taandub ikkagi küsimusele, kuidas samas võidujooksus kiirem olla. Porteri arvates tuleks hoopis joosta

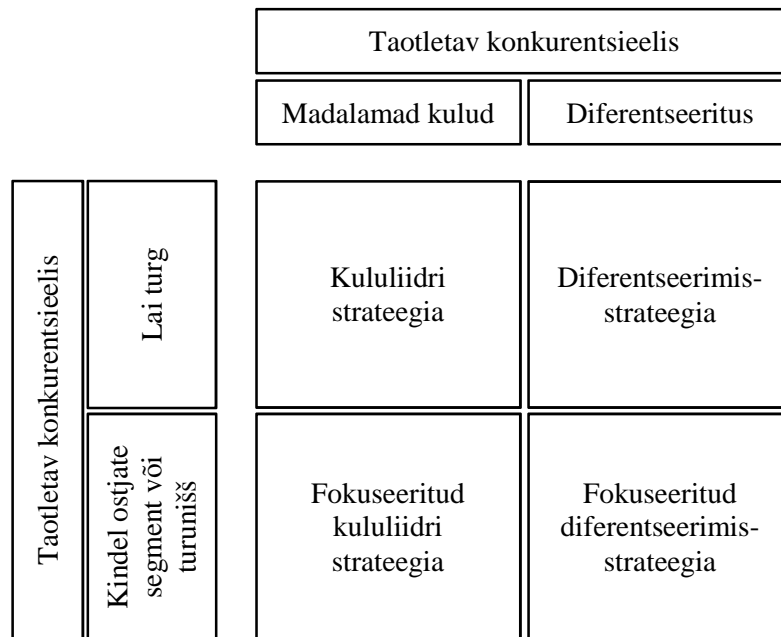
mööda teist teed: luua endale strateegilise positsioneerimisega unikaalne ja püsiv konkurentsipositsioon. Sel juhul pole ka hind tarbijale nii tähtis ja saavutatav on suurem rentaablus. (Miettinen *et al* 2008: 129) Porteri arvates iseloomustavad head strateegia väljatöötamist järgmised tulemused (Miettinen *et al* 2008: 129):

- tegemist on konkurentidega võrreldes unikaalse väärtuse pakkumisega kliendile;
- ettevõtte on teistest erinev, talle kohandatud väärtuskett;
- tehtud on selged valikud, sh otsustatud ka see, mida ettevõtte ei tee;
- valitud on tegevused, mis sobivad omavahel kokku ja tugevdavad üksteist;
- strateegia on järjepidev, millega kaasneb tema elluviimise järjepidev parandamine.

Kullerkupp (2007: 135) on arvamusel, et eesmärgid näitavad soovitatavat lõpptulemust, strateegia määrab eesmärkide saavutamise teed ja vahendid. Strateegia on seega üldine tegevuskava finantsiliste ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks.

Ettevõtte strateegiast kitsam mõiste on konkurentsistrateegia, mis hõlmab ka näiteks ettevõtte konkureerimisulatus määratlemist, turusegmentide valikut jms, millega määratletakse üldisemalt ära, kuhu ettevõtte oma ressursse paigutab ning milliseid võimeid ja kompetentse eesmärkide saavutamiseks vajatakse. Konkurentsistrateegia vastab küsimusele „Kuidas lüüa konkurente?“ ja tema valik määrab ära selle, millist konkurentsieelist taotletakse. Võidustrateegiad tuginevad püsivale konkurentsieelisele. Porteri järgi saab konkurentsieelised taandada madalamatele kuludele, diferentseerimisele ja fokuseerimisele. (Miettinen *et al* 2008: 130-131)

Arvestades seda, et varasemates käsitlustes käis korduvalt läbi sihtkliendigruppide ja – turusegmentide valiku olulisus, peaks ettevõtte selgelt teadma ka seda, millist konkurentsieelist taotletakse. Joonisel 1 on toodud põhivõimalused.



Joonis 1. Üldised konkurentsistrateegiad (Miettinen *et al* 2008: 131).

Kululiidri strateegia korral püüab ettevõtte saavutada konkurentidega võrreldes madalamaid tegevuskulusid. Saavutatud kulueelist kasutatakse ära madalamate hindade kehtestamiseks ja selle arvelt suurema turuosa võitmiseks või kõrgema kasumi saamiseks tooteühiku kohta, müües kaupa väljakujunenud turuhinnaga. Diferentseerimisstrateegia (ehk eristumise strateegia) mõte seisneb selles, et milleski, mida tarbija hindab, tuleb olla unikaalne ja see erinevus peab olema püsiv. Toode on seejuures suunatud laiale turule. Fokuseeritud ehk turuniši strateegiate korral keskendutakse kitsale turusegmentidele, mis eristub näiteks geograafiliselt või erinõuetelt toote omadustele. Eesmärgiks on teenindada sihtsegmenti tarbijaid konkurentidest paremini. Konkurentsieelise aluseks võivad endiselt olla kas madalamad kulud segmenti teenindamisel või võime pakkuda sihtsegmenti kuuluvatele tarbijatele midagi teistest eristuvat. Diferentseerituse saavutamine eeldab, et on segmente, mis vajavad suhteliselt vähe levinud tooteid, omavad eriti kõrgeid nõudeid kvaliteedile või sõltuvad toodete mingitest unikaalsetest omadustest. (Miettinen *et al* 2008: 132-133)

Ei ole vahet, kas räägime strateegiast, ärimudelitest või äriplaneerimisest ja –plaanist, jõuame me lõpuks välja kliendile kasuliku väärtuspakkumiseni ja ettevõttele väärtuse

loomiseni. Autori arvates on see ka loogiline, sest igapäevaselt kliendina ootame me just seda lisaväärtust toodetelt ja teenustelt, mida tarbime. Samamoodi mõtlevad ettevõtete juhid sellele, kuidas väärtust luua ja kuidas sellest kasu saada. Äri planeerides on vaja mõelda, kes on ettevõtte kliendid, mida me neile pakume ja kuidas ettevõtte lahendab kliendi probleemi või rahuldab tema vajadust. Klientideni jõudmiseks peab ettevõtte tegema valiku, milliseid segmente teenindada ja milliseid mitte. Tegutseva ettevõtte puhul on nendele küsimustele vastuste saamiseks oluline alustada pakutavate toodete analüüsimisest.

1.2. Tooteportfelli kujundamine

Ükski ettevõtte ei suuda rahuldada kõikide klientide kõiki vajadusi ja ühegi ettevõtte peamine eesmärk ei ole tarbijate vajadusi rahuldada ja pakkuda kliendile lisaväärtust (pikka garantiid, tasuta paigaldust ja kohaletoimetamist), vaid teenida kasumit. Tarbijate vajaduste rahuldamine ja lisaväärtuse pakkumine on pigem meetod, mille abil on ettevõttel võimalik eesmärgini jõuda. Kuna tarbija ootused on muutunud, tuleb suunata rohkem tähelepanu oma toodetele. See aga nõuab lisaressursse, mis tähendab, et ettevõttel on mõttekam tegeleda toodetega, mille kasumlikkus on suurem.

Ettevõtte eduka väärtuspakkumise loomine eeldab sihtturule sobiva ja toimiva turundusmeetmestiku planeerimist ning elluviimist. Traditsiooniline turundusmeetmestik koosneb neljast elemendist – toode, hind, edustus ja jaotus. Toode on esimene, millest tuleb turundusmeetmestiku kujundamisel alustada ning mida võib nimetada väärtuspakkumise aluseks. Turundusmeetmestiku planeerimisel tuleb alustada sihtturu tarbijale väärtust loova pakkumise kindlakstegemisest. (Kuusik *et al* 2010: 149-150)

Kotler, Armstrong, Wong ja Saunders (2008, viidatud Kuusik *et al* 2010 vahendusel) on defineerinud toodet ka kui pakkumist, mis on tehtud turule hankimiseks, kasutamiseks, tarbimiseks või tähelepanu saamiseks. Perreault, Cannon ja McCarthy (2009, viidatud Kuusik *et al* 2010 vahendusel) defineerivad toodet kui tarbija vajadust rahuldavat pakkumist.

Andre Kuusiku *et al* (2010: 163) on arvamusel, et toote puhul on oluline mõelda kolmele tasemele – põhikasule, tegelikule tootele, lisaväärtusega tootele. Väärtuspakkumise loomiseks tuleb luua lisaväärtusega toode, mis tähendab, et lisaks põhikasule ja tegelikule tootele tuleb pakkuda kliendile teenindust ja muid kasusid. (Kuusik *et al* 2010: 163) Ka Kotler *et al* (2008: 501) on viidanud, et tootel saab eristada kolme tasandit, mis lisavad tootele täiendavat väärtust: põhitoode (*core product*), tegelik toode (*actual product*) ja täiendatud toode (*augmented product*). Adrian Payne'i (2005: 103) arvates on aga väärtusloomise protsess mõjutatud ettevõtte võimalustest väärtust pakkuda ja väärtusest, mida klient pakub ettevõttele. Samuti edukast väärtuste juhtimisest, mis suurendab väärtuse eluiga kliendisegmendis.

Toetudes eelnevale on enesest mõistetav, et toote kujundamisel on üks toote olulisemaid omadusi kvaliteet, sest ka Andres Kuusik *et al* (2010: 164) on arvamusel, et kvaliteet on toote võime rahuldada tarbija vajadusi ja soove ning Kikas *et al* (2012: 3) toovad välja selle, et toote kvaliteet on üks olulisemaid ettevõtte konkurentsivõime näitajaid. Autori arvates on kvaliteedi puhul oluline ka selle püsivus ja stabiilsus, sest kui toode on tarbija ootusi korra petnud, on kliendi arvamust toote kvaliteedi osas raske muuta.

Üldiselt ettevõtte ei tooda ega müü ainult ühte toodet. Et täita võimalikult hästi turu ning sihtsegmentide vajadusi ja soove, kujundab ettevõtte tavaliselt suurema või väiksema sortimendi (Kuusik *et al* 2010: 171), kus sihtsegmenti moodustavad sarnaste vajadustega tarbijarühm, kes reageerivad üheselt teatud turundusmeetmetestikule (Vihalem 2008: 61). Sortiment on aga mingi kindla tunnuse (tootja, müügikoht, otstarve, materjal jms.) järgi ühendatud kaupade kogum (Roose 2004: 30), millel on neli mõõdet (Kuusik *et al* 2010: 173):

- laius – on ettevõtte tooteseeriade arv. Mida rohkem on firmal erisuguseid tooteseeriaid, seda laiem on tema sortiment;
- pikkus – on ettevõtte pakutavate toodete koguarv kõikides tooteseeriates;
- sügavus – on toote versioonide arv, mida pakutakse ühe tooteseeria sees. Siin lähevad arvesse toote erinevad suurused, vormid (nt pesupulber ja vedelpesuaine) ja variatsioonid (nt lillelõhnaline või metsalõhnaline pesupulber, valgendav või värskendav hambapasta);

- kooskõlalatus – näitab, kuivõrd sarnased või ühesugused on ettevõtte erinevad tooteseeriad lõppkasutuse, tootmise, jaotuskanalite vm poolest.

Sortimendi kujundamisel on oluline otsustada, kui palju ja missugused tooted lisada sortimenti ning missugused vajadusel ka eemaldada. Sortimendiga seotud analüüsi ja otsuste tegemiseks kasutatakse Bostoni maatriksit (Boston Consulting Group – BCG), millel on kaks telge: turu kasv ja suhteline turuosa. Turu kasvu väljendab koguturu käibe muutus (%) (Kuusik *et al* 2010: 175). Neeme Roose (2004: 32) peab oluliseks rõhutada, et turukasv ei ole mitte firma mingi kauba müügikäibe kasv, vaid analoogkaupade kogunõudluse kasv. Analüüsides kõiki oma tooteid nendest kahest näitajast lähtuvalt, paigutuvad tooted maatriksile, milles on neli tootekategooriat: tähed, rahalehmad, koerad ja küsimärgid. (Kuusik *et al* 2010: 175)

Tähed on tooted, millel on suur suhteline turuosa kasvaval turul. Tähed pakuvad ettevõttele parimaid pikaajalisi kasvu- ja kasumivõimalusi. Ja kuigi sellised tooted toovad palju raha sisse, nõuavad need ka suuremaid investeeringuid, et säilitada olemasolev turupositsioon. (Kuusik *et al* 2010: 176) Jalak ja Kõiv (2008: 69) on arvamusel, et see on tugev positsioon ja muutub tugevamaks, kui nõudlusega sammu pidada ja järjest rohkemate klientide tellimusi täita. Samas tahavad ka konkurendid nõudlusest oma osa saada, mis omakorda võib tekitada hinnasõja.

Küsimärgid on küll väikese suhtelise turuosaga, kuid samuti kasvaval turul. See tähendab, et nende tulevik on küsitav. Samas on sellesse kategooriasse kuuluvatel toodetel potentsiaali saada tähtedeks. Küsimärkide kategooriasse kuuluvad tooted ei too aga sisse eriti suurt rahavoogu, mistõttu ettevõttel on selliste toodete puhul oluline otsustada, kas teha edasisi kulukaid investeeringuid neisse toodetesse või nende tootmisest üldse loobuda. (Kuusik *et al* 2010: 176) Jalak ja Kõiv (2008: 69) toovad siinkohal välja, et väljavaated siin on ahvatlevad, kuid edu pole garanteeritud. Siin on oluline konkureerida, panustada arendusse, teha reklaami ja sooduspakkumisi. Kuid silmas tuleb pidada seda, et hüpe võib toimuda mistahes suunas. Seega tuleb arvestada perspektiivi, riske ja oma investeerimissuutlikkust.

Rahalehmad on suure suhtelise turuosaga tooted väikese kasvuga turul. Nimetus rahalehmad tuleneb sellest, et need on kõige rohkem ettevõttesse raha sisse toovad

tooted – rahunenud turul on saavutatud tugev positsioon. Investeeringud rahalehmadesse on vajalikud olemasoleva positsiooni säilitamiseks, kuid üldiselt pole need investeeringud nii suured kui tähtede või küsimärkide puhul. Rahalehmad on olulised ettevõtte kasumi allikad. (Kuusik *et al* 2010: 176) Siin on konkurentidel ettevõtet raske kõrvaldada, nii ei pea pidevalt tegelema tootearendusega ja võib kasseerida tasu varasema arendustegevuse eest (Jalak, Kõiv 2008: 69). Arvestades seda, et see on ihaldusväärseim positsioon, oleks mõistlik saadav tulu investeerida uute toodete arendamisse.

Koerad on kõige kehvema positsiooniga tooted – väike turuosa vähe- või mittekasvaval turul. Niisugused tooted ettevõttele olulist sissetulekut ei too, vaid on seoses turul hoidmisega pigem kuluartikliks. Selliseid tooteid peaks ettevõtte oma tooteportfellis vältima. (Kuusik *et al* 2010: 176) Müüd toodet harva ja nõudlus ei suurene, võib-olla isegi väheneb. Jalak ja Kõiv (2008: 69) on arvamusel, et kui selle toote hoidmine ei nõua kulusid, näiteks regulaarset kaasajastamist, ja ei tehta kulutusi selle turustamiseks, võib see portfellis edasi olla. Autor on siinkohal arvamusel, et selliseid tooteid tuleks analüüsida enne tooteportfelliga välja heitmist natukene põhjalikumalt. Oluline on analüüsida läbi kliendid, kes nimetatud toodet tarbivad. Täpsemalt see, mida konkreetne klient veel ostab. Selle analüüsi käigus võib selguda tõsiasi, et klient tellib veel lisaks palju tooteid, mis asuvad näiteks Bostoni maatriksi rahalehma tootekategoorias. Ettevõtte peab arvestama sellega, et kui ta lõpetab mingisuguse toote pakkumise või tootmise, siis kas see võib avalda mõju ka mõne muu toote tarbimisele. Kukkonen ja Senkel (2012: 11) on öelnud, et edukas ettevõtte on paindlik ning suudab kiiresti reageerida kliendi ootustele – modifitseerida toodet või teenust kliendi vajadustest lähtuvalt. Siinkohal on ka autor arvamusel, et kui klient ise on ettevõttele oluline tuluallikas, siis tuleb lähtuda kliendi soovidest ning vajadusel pakkuda ka tooteid, mis on ettevõttele kuluartikliks. Seda muidugi ainult juhul, kui on ära tõestatud see, et just see kuluartikkel tagab mõne muu toote suurema müügi ning seeläbi ka suurema tulu ja kasumi.

Ettevõtte tooteportfell peaks olema kujundatud nii, et oleks tagatud piisav sissetulev rahavoog, mida on võimalik investeerida arendatavatesse toodetesse. Bostoni maatriksi abil on võimalik tooteid sellest lähtuvalt hinnata ja teha otsuseid, missugustesse

toodetesse, missuguses ulatuses ja mil moel investeerida. (Kuusik *et al* 2010: 177) Kuna aga Bostoni maatriksi puhul positsioonitakse kaubagrupid teljestikul turukasv ja kauba suhteline turuosa, siis on autor on arvamisel, et enne Bostoni maatriksi reaalselt rakendamist oleks otstarbekas viia läbi ABC-analüüs, mis on meetod, kus reastatakse ettevõtte tooted, teenused või kliendid tähtsuse järjekorras. Seda analüüsi kasutades on võimalik kindlaks teha, millised tooted on tooteportfellis üleliigsed või vähe olulised. ABC-analüüsi saab rakendada ka klientide kasumlikkuse määramisel, mille tulemusel saame teada, millised kliendid on ettevõttele olulised. (Arvola 2013) Tegevuste järjekord ABC-analüüsil on järgmine (Ossipova 2010):

- toodete (teenuste või klientide) müügikäivete koondamine tabelisse;
- toodete kulude koondamine tabelisse;
- kulukatete arvutamine (müügikäibest lahutatakse kulud);
- toodete järjestamine kulukatete põhjal (vähenevas järjekorras);
- kumulatiivsete kulukatete arvutamine (toote kulukattele liidetakse juurde eelmiste toodete kulukatted);
- graafiku koostamine kumulatiivsete kulukatete põhjal;
- graafiku vaatlus ja analüüs.

ABC-analüüs eeldab müüginäitajate olemasolu toodete kaupa. Esmalt leitakse ja koondatakse ühte tabelisse müügikäibed ning kulud ettevõtte toodete-teenuste või klientide lõikes. Kulude puhul tuleb jälgida, et arvesse võetaks vaid need kulud, mis on seotud konkreetse tootega. Näiteks muutuvkulud (materjali- ja tööjõukulu tootenimetuse kohta) ja püsikulud (need kulud, mis jääksid tegemata, kui toote valmistamine lõpetatakse). Sageli selgubki ABC-analüüsi tulemusena, et ettevõtte tooteportfell sisaldab murdosa neid tooteid, mis teenivad suurt tulu ning enamik toodetest annab tühise täienduse kasumile. Kui selgub ka, et enamik aega kulub neile tagumistele toodetele, siis oleks mõistlik nendest loobuda. (Arvola 2013)

ABC-analüüsile lisaks on kasutusel ka XYZ-analüüs, mis on vajalik siis, kui tahetakse jagada tooted nõudluse stabiilsuse tunnuse järgi. XYZ-analüüsil võetakse aluseks nõudluse muutumise tase. Nõudluse variatsioonikordaja on see tegur või tunnus mille järgi jaotatakse kauba artikleid X, Y, Z rühmadesse. Variatsioonikordaja on standardhälbe suhe aritmeetilisse keskmisesse protsentides (Ossipova 2010):

$$v = \frac{\sigma}{\bar{x}} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}} \times 100\%,$$

kus σ – standardhälve,
 x_i – kauba artikli nõudlus i-nda kvartali eest,
 \bar{x} – kaubaartikli keskmine kvartali nõudlus,
 n – kvartalite arv.

X gruppi paigutatakse tooteartiklid, mille puhul on nõudlus läbi aasta ühtlane. Y rühma tooteid müüakse perioodiliselt suurtes kogustes. Z rühma paigutatakse tooted, mille järele kõigub nõudlus suures ulatuses.

Kui ABC-analüüsi tulemusena saab teada, milline on ettevõtte toodete või klientide kasumlikkuse struktuur, siis XYZ-analüüsi tulemusel saame teada toote nõudluse stabiilsuse. Need kaks analüüsi viiakse läbi konkreetse ettevõtte majandusnäitajate alusel ja on seega enne tooteportfellis muudatuste tegemist väga tähtsad. Kuid tooteportfelli analüüsi puhul on lisaks numbrilistele näitajatele oluline see, milline on turg ja konkurents.

GE (*General Electric*) maatriks on mudel, mida kasutatakse kaubagrupilises sortimendikujunduses. GE maatriksi puhul kasutatakse kompleksnäitajaid: horisontaal- teljel turu atraktiivsust ja vertikaal- teljel vastava kaubagrupiga seonduvat konkurentsivõimet. Millised üksiknäitajad nende arvutamisel aluseks võtta, sõltub konkreetsest situatsioonist. Üksiknäitajate suuruste hindamisel kasutatakse pallisüsteemi, levinumad on 5- ja 7-pallised skaalad. (Roose 2004: 34) Tabelis 2 on toodud näitena üks võimalik kooslus ja arvutuskeem kompleksnäitajate suuruse leidmiseks. Turu atraktiivsuse hindamisel on näites võetud arvesse viis erinevat üksiknäitajat: turu suurus, turu kasv, kasumi marginaal, turu hinnatundlikkus ja konkurentsi intensiivsus. Konkurentsivõime hindamiseks samuti viis üksiknäitajat: turuosa, kauba kvaliteet, margi maine, suhted müügivõrguga, tootmisvõimsus. Kui turu atraktiivsuse hindamiseks valitud näitajatele on vastused üsna selged, siis konkurentsivõime hindamisel võib objektiivse hinnangu andmine olla natuke keerulisem, sest oma toodangu mainet ja kvaliteeti ise hinnates võib ettevõtte juhtkond olla liialt optimistlik.

Tabel 2. Turu atraktiivsuse ja konkurentsivõime hindamine

Näitaja	Osakaal	Hindepall (1-5)	Hinnang
Turu suurus	0,2	5	1,0
Turu kasv	0,3	3	0,9
Kasumi marginaal	0,2	2	0,4
Turu hinnatundlikkus	0,1	3	0,3
Konkurentsi intensiivsus	0,2	4	0,8
Turu atraktiivsus kokku			3,4
Turuosa	0,2	2	0,4
Kauba kvaliteet	0,15	5	0,75
Margi maine	0,15	3	0,45
Suhted müügivõrguga	0,3	2	0,6
Tootmisvõimsus	0,2	4	0,8
Konkurentsivõime kokku			3,0

Allikas: Roose 2004: 35

Töö autori arvates on selline kompleksnäitajate arvestuse süsteem väga hea, sest arvesse võetakse palju olulisi näitajaid, mis on tihti omavahel seoses ja mida tulebki ühiselt vaadelda. Kui kaubagrupid on saanud hinnangu, tuleb nad vastavalt tulemustele jaotada üheksasse erinevasse GE maatriksi välja osasse (vt joonis 2). Sõltuvalt sellest, kuhu hindamise tulemusel satub kaubagrupp, tuleb käituda erinevalt. Siinkohal on ka see oluline, et võrreldes Bostoni maatriksiga on GE (*General Electric*) maatriksil üheksa välja, kuhu tooted võivad hindamise tulemusel sattuda. See annab parema ülevaate turu atraktiivsuse ja konkurentsivõime erinevuste kohta tootegruppide lõikes.

KONKURENTSIVÕIME	5						
	Kõrge	I	II	III			
	3,66						
Keskmine	IV	V	VI				
2,33							
Madal	VII	VIII	IX				
1							
	5	Kõrge	3,66	Keskmine	2,33	Madal	1
	TURU ATRAKTIIVSUS						

Joonis 2. GE maatriksi väljajaotus (Roose 2004: 35).

Väljadel I, II, IV olevad kaubagrupid on kõige perspektiivsemad ja neisse on mõttekas täiendavalt investeerida ning nende turundustegevust aktiveerida. Diagonaalsetel väljadel III, V ja VII paiknevatesse kaupadesse üldjuhul ei soovitata teha suuri täiendavaid investeeringuid, pigem tuleb otsida teid tehtud investeeringute tõhususe suurendamiseks ja kulutuste optimeerimiseks. Nende pealt teenitav raha suunatakse maatriksi ülemistes vasakpoolsetes väljades olevatesse kaupadesse. Maatriksi alumistel parempoolsetel väljadel olevatel kaubagruppidel ei ole ilmselt suurt tulevikuperspektiivi, varem või hiljem tuleb nendega sellelt turult lahkuda. Ettevõtte peab otsustama, millal ja kuidas on kõige õigem seda teha. Kui nendega seotud rahavood on positiivsed, tuleks neid säilitada niikaua kui võimalik. Kui nad toovad aga kahjumit, peaks otsima teid, kuidas kõige valutumalt nende pakkumine lõpetada. (Roose 2004: 34)

Neeme Roose (2004: 36) on arvamisel, et põhiinfo sortimendi muutmiseks saadakse mitte nende mudelitega fikseeritud positsiooni, vaid muutuste dünaamika analüüsi alusel. Hetkeseisust tähtsam on arengusuundade tuvastamine. Ka käesoleva töö autor nõustub sellega ning on arvamisel, et sortimendi kujundamisel ja tooteportfellis

muudatuste tegemisel tuleb arvestada väga palju erinevaid aspekte ning kindlasti tulevikuperspektiivi.

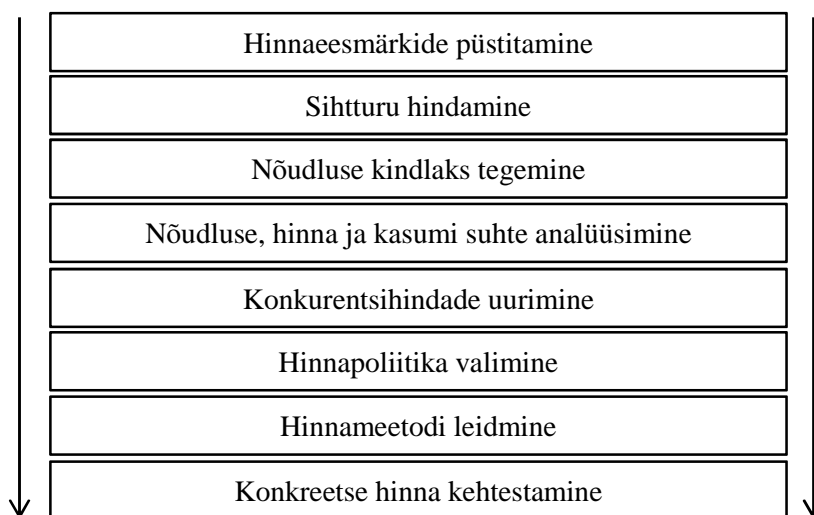
Kuna aga kõik tarbimist mõjutavad tegurid on ajas muutuvad, ei anna ka ükski analüüsimeetod ühest vastust, millised valikud õige. Üheks oluliseks tarbimist mõjutavaks teguriks on toote hind, millel on suur mõju tootele ja ka vastupidi. Mait Miljan (1996: 117) on arvamusel, et toode on juhtkonna kõige võimsam vahend hinnakujunduskeskkonna mõjutamiseks. Sellepärast on ka oluline pöörata tooteportfelli kujundamise juures tähelepanu hinnakujunduse põhimõtetele, millele keskendub järgmine alapeatükk.

1.3. Hinnakujunduse põhimõtted

Igal tootel on hind ja optimaalse hinna määramine on väga oluline, sest eksimuse korral võib ettevõtte jääda ilma soovitud kasumist. Kui hind on liiga kõrge jätab tarbija toote ostmata ja kui hind on liiga madal jääb ettevõttele osa tulu saamata. Ettevõtetel tuleb sageli reageerida olukorra muutustele turul. Enamasti on esmaseks reaktsiooniks hinnamuutus, sest hind on turundusmeetmestikus element, mida on võimalik muuta kiiremini kui ülejäänuid (Miljan, Kaarna 2005: 129). Mait Miljan ja Kalev Kaarna (2005: 129) on arvamusel, et selliselt hindu muutes ei peeta silmas ettevõtte pikaajalisi eesmärke ning seetõttu võib hindade lühiajaline muutmine tuua ettevõttele pikemas perspektiivis pigem kahju kui kasu. Seega tasub hinnakujundusele pöörata olulist tähelepanu.

Kotler *et al* (2008 : 110) on defineerinud hinda kui raha kogust, mida tarbijad vahetavad toote või teenuse kasutamise vastu kellegagi, kellel on vastu pakkuda toodet või teenust, mis annab tarbijale väärtust. Mait Miljani ja Kalev Kaarna (2005: 129) hinnangul on hind ja hinnakujundus vähemalt kolmel olulisel põhjusel üks tähtsamaid ettevõtte juhtimise ja konkurentsivõime tagamise vahendeid. Need kolm põhjust on kiirus, mõju tuludele ja ettevõtte väärtusele. Lisaks on hind turundusmeetmestiku osana ainsaks elemendiks, mis toodab kasumit, ülejäänud tekitavad kulutusi (Kotler 2002: 102).

Hinnakujundust kui protsessi võib jaotada mitmesse etappi. Üks enimviidatud hinnakujundusprotsessidest on Ferreli ja Pride'i hinnaloome etapid (vt joonis 3). (Kuusik *et al* 2010: 217).



Joonis 3. Hinnakujunduse etapid (Ferreli *et al* 1982 põhjal, viidatud Kuusik *et al* 2010: 218 kaudu).

Kuid lihtsustatult võiks hinnakujunduse jagada neljaks etapiks: sise- ja väliskeskkonna analüüs ehk hinda mõjutavad faktorid, hinnaeesmärkide määramine, hinnakujundusmeetodite valik ning hinnapoliitika väljatöötamine. (Kuusik *et al* 2010: 219) Hinnakujundust ei saa teha isolatsioonis, vaid edu tagamiseks on vaja arvestada ettevõtte strateegia, toote positsioneerimise, teiste müüdavate toodete ja erinevate turgudega, kus firma tegutseb. Hinnakujunduse protsess peaks algama hinnakujundusstrateegia valikuga. Seejärel tuleks analüüsida toote nõudlus- ja kulufunktsiooni ning konkurentide strateegiaid. Eelviimase sammuna viiakse hind vastavusse tarbijate vajadustega ja toote iseärasustega ning kujunenud info baasil määratakse hind, mis on alati teatud kompromissi tulemus. (Miljan, Kaarna 2005: 129).

Autori arvates on lõpliku hinna määramine üks keerulisemaid osasid, sest tihti tuleb kogeda olukorda, kus toote hind on jäänud napilt konkurendi omast kõrgemaks või hoopis väga palju madalamaks. Nendest kahest situatsioonist on halvem muidugi esimene, sest teise variandi puhul on tulemuseks rahulolev klient.

Kuusik *et al* (2010: 219) jagab hinnakujundust mõjutavad tegurid ettevõttesisesteks ja –välisteks teguriteks (vt tabel 3).

Tabel 3. Hinnakujundust mõjutavad ettevõttesised ja –välised tegurid

Ettevõttesised tegurid	Ettevõttevälised tegurid
<ul style="list-style-type: none"> • ettevõtte eesmärgid ja strateegia • turunduse eesmärgid • tootmiskulud • kasumivajadus • laovarud • turupositsioon 	<ul style="list-style-type: none"> • nõudlus • klientide ootused väärtuse ja hinna suhtes • konkurents • turustuskanali nõuded • riiklikud regulatsioonid

Allikas: Autori koostatud Kuusik *et al* 2010: 219 alusel

Ka Hooley *et al* (2008: 349) on toonud välja, mida tuleb kindlasti hinnataseme kujundamisel arvesse võtta:

- tootmiskulusid,
- väärtust kliendile,
- konkurentide hinnataset,
- soovitud konkurentsipositsiooni,
- nõudluse elastsust,
- ettevõtte eesmärke.

Sealjuures on Hooley *et al* (2008: 349) märkinud, et tootmiskulusid peaks vaatama kui põrandat, millest madalamale ei tohiks hind langeda. Üldiselt ongi kulud (nii tootmis- kui ka turunduskulud) hinnakujunduses alumiseks piiriks, sest äriettevõtte pikaajaliseks eesmärgiks ei tohiks kindlasti olla toodangu müük alla omahinna. Hinna alumise piiri määratlemisel, peab ettevõtte teadma täpselt oma kulusid ja eri kululiikide muutuste mõjust võimalikule kasumile (Ohvril 2007: 46). Kuna äriettevõtete hinnakujunduslike eesmärkide peamine siht on teenida ettevõtte omanikele kasumit, tuleb seega hinnaeesmärkide määramisel lähtuda pikas perspektiivis just ettevõtte enda eesmärkidest. Siiski ei tähenda see, et hind peaks kohe kasumit maksimeerima, sest niisugune eesmärk oleks lühiajaline ega pruugi osutada ettevõtte jaoks pikemas perspektiivis kasumlikuks. Hinnaeesmärgid (vt tabel 4) võivad olla orienteeritud kasumile, kogusele või konkurentsile. (Kuusik *et al* 2010: 222)

Tabel 4. Hinnaeesmärgid

Kasumile orienteeritud	Kogusele orienteeritud	Konkurentsile orienteeritud
<ul style="list-style-type: none">• kasumi maksimeerimine,• planeeritud kasumi tagamine.	<ul style="list-style-type: none">• müügi kasv,• turuosa kasv,• turule sisenemine.	<ul style="list-style-type: none">• ellujäämine,• hinnaliider,• turu stabiliseerimine,• diferentseerumine.

Allikas: Kuusik *et al* 2010: 222, koostatud Blois 2000 ja Lewison 1996 alusel

Kasumile orienteeritud eesmärkide puhul tuleb hind määrata nii kõrge, et see kataks kulud ja annaks ettevõttele piisava kasumi. Planeeritud kasumi tagamisele orienteeritud hinnakujunduse korral on eesmärk tagada tehtud kulutused investeringutesse (nt uus tehnoloogia, laod, seadmed) kindla aja jooksul või teenida seatud kasumimäär. Müügikasvule orienteeritud eesmärgi puhul püütakse jõuda kindla müügikoguseni ühes ajaühikus (nt 10 autot kuus) või kindlate protsentuaalsete näitajateni (suurendada toodete läbimüüki 10%). Turu kasvu eesmärgi korral tuleks kehtestada hinnad, mis püüavad turuosa kasvatada (enamasti mõõdetakse näitajaid protsentuaalselt). Ellujäämisele orienteeritud hinnaeesmärk peab kindlustama ettevõtte lühiajalise püsijäämise. Selle põhjuseks võib olla üldine majandusaktiivsuse vähenemine. Hinnaliidriks võib olla ettevõtte, kellel on tugev brändi- või muu turueelis, aga ka mastaabiefekti omav ettevõtte. Turu stabiliseerimise orienteeritud eesmärk kehtestatakse juhul, kui ettevõtte on antud toote turul saavutanud soodsa positsiooni ega soovi turuolukorda hetkel muuta. Diferentseeruva hinnaeesmärgi puhul ei püüagi ettevõtte võistelda konkurentidega hinnas, vaid keskendub aktiivsele turundustegevusele teistes turundusvaldkondades (toode, jaotus, promotsioon), saavutamaks soovitud konkurentsieelise. (Kuusik *et al* 2010: 223)

Hinnakujundusprotsessi üks oluline osa on hinnakujundusmeetodi valik. Hinnakujundusmeetodid võib jagada Kuusik *et al* (2010: 224) neljaks grupiks: kulupõhine, konkurentsipõhine, tarbijakeskne, ja turukeskne hinnakujundus (vt tabel 5).

Tabel 5. Hinnakujundusmeetodid

Kulupõhine	Konkurentsipõhine	Tarbijakeskne	Turukeskne
<ul style="list-style-type: none">• Alushinnameetod,• Juurdehindlusmeetod• Kasumiläve meetod	<ul style="list-style-type: none">• Turuhinnameetod• Pakkumishinnameetod	<ul style="list-style-type: none">• Tarbija tajutud väärtusel kujunev meetod• Majanduslikul väärtusel põhinev	<ul style="list-style-type: none">• Lisandväärtuse meetod

Allikas: Autori koostatud Kuusik *et al* (2010: 224-229) alusel

Mait Miljani ja Kalev Kaarna (2005: 129) on siinkohal arvamisel, et hinnakujunduse meetodite poolusteks on kulupõhine hinnakujundus ja turupõhine hinnakujundus ning kõik teised strateegiad asuvad kahe eelpool mainitu vahel ning praktikas ei kasuta ettevõtte tavaliselt kumbagi strateegiat puhtal kujul vaid nende kombinatsiooni. Siinkohal on ka käesoleva töö autor Mait Miljani ja Kalev Kaarna arvamusega nõus. Lisaks on autor arvamisel, et hinnakujunduse meetodi valik oleneb ka ettevõtte tegevusalast ja pakutavatest toodetest ning teenustest.

Kulupõhine hinnakujundus võetakse hinna määramisel aluseks toode ning selle valmistamiseks tehtavad kulutused. Alushinnameetod on lihtne arvutusmeetod minimaalse hinna kehtestamiseks, et saada soovitud kasumiprotsenti või tagasi teenida investeringutele tehtud kulutused. Juurdehindlusmeetodi korral lisatakse omahinnale kindel juurdehindlusprotsent või summa. Kasumiläve meetod aitab leida tooteühiku hinda, mis vastaks etteantud müügitulu juures soovitud kasumile. (Kuusik *et al* 2010: 224-225)

Konkurentsipõhise hinnakujundusmeetodi aluseks võetakse konkurentide hinnad, analüüsides enne põhjalikult turuhindu. Turuhinnameetodi puhul võidakse määrata toote hind konkurentide omast kõrgem, madalam või samale tasemele. Pakkumishinnameetodit kasutatakse pakkumiskonkursside ja hinnapäringute võitmiseks. Arvesse võetakse nii konkurentide hinnad kui ka ettevõtte kulud, kuid eesmärgiks on pakkuda kõrgeim hind, mis oleks konkurentide hinnast madalam. (Kuusik *et al* 2010: 226-227)

Tarbijakeskne hinnakujundus toetub suuresti tarbija psühholoogilis-emotsionaalsetele hinnangutele, võttes arvesse ka tarbija hinnaootusi. Tarbijakeskse hinnakujunduse eesmärgiks on kujundada hind selliselt, et tarbija tajutud väärtus oleks optimaalne. Majanduslikul väärtusel põhinev hinnakujundusmeetod kujundab hinna selliselt, et tarbija tajutav toote majanduslik väärtus oleks konkurentide pakutust suurem. (Kuusik *et al* 2010: 227-228)

Turukeskne hinnakujundus on tarbijakeskse ja konkurentsipõhise meetodi kombinatsioon. Hinnakujunduse aluseks on toote lisandväärtus, mille eest tarbijad on nõus maksma oluliselt rohkem kui konkurentide toote eest. (Kuusik *et al* 2010: 229)

Hinnakujundust ei saa kunagi ettevõtte turundusstrateegia teistest elementidest täielikult lahutada. Toote hind mõjutab selle omaduste tajumist turul ja ka teiste sellega koos müüdavate toodete omaduste tajumist, reklaami efektiivsust ja turustuskanalite poolt osutatavat tähelepanu. Toime on vastastikune: toode, selle reklaam ja turustamine mõjutavad hinnakujundusstrateegia edukust. (Miljan 1996: 117)

Hinnakujundusel tuleb arvestada väga paljude erinevate teguritega, mille hulk ja iseloom sõltub ettevõtte tegevusalast ja olukorrast turul, kus tegutsetakse. Oluline on hinnakujundusel lähtuda nii ettevõtte üldisest kui hinnakujunduse strateegiast. Kui ettevõttel puudub konkreetne hinnakujundusstrateegia, tuleks arvestada seda, et hind ei avaldaks negatiivset mõju ettevõtte majanduslikule olukorrale. Hinda määrates on kindlasti oluline analüüsida nii toote nõudlust kui ettevõtte kulusid ning oluliselt mõjutab lõplikku hinda konkurentide strateegiad. Samuti tuleb hinnakujunduse juures pidada silmas väärtuspakkumise loomist kliendile ja kliendi ootusi tootele.

2. WIBERG FOOD OÜ TOOTEPORTFELLI ANALÜÜS JA HINNAKUJUNDUS

2.1. Wiberg Food OÜ lähiajalugu ja majandustulemused

Osühing Wiberg Food alustas tegevust 2001. aastal Türi linnas. Ettevõtte tegeleb metsaseente, marjade ja köögiviljade baasil toodete valmistamise ja müügiga ning pakub klientidele ligikaudu sadat erinevat aia-, metsa- ja põllusaadustest valmistatud toodet. Tootmiseks kasutatav tooraine pärineb peamiselt Eestist, valdav osa aedmarjadest ja õuntest on Türi koduaedadest ning köögiviljad Järva- ja Viljandimaa põldudelt. Ettevõtte toodang jaguneb kaheks: suurröökidele (sööklad, restoranid, pubid jne) mõeldud tooted ja jaetooted.

2011. aastal töötles ettevõtte ligikaudu 1000 tonni erinevaid köögivilju (kartulist, porgandist jne), 40 tonni õunu ja marju ning 20 tonni metsaseeni. Ettevõtte eesmärgiks on pakkuda klientidele häid, koduse maitsega tooteid, väärtustada eestimaist toorainet ning töödelda seda võimalikult naturaalselt. Valmistatavad tooted on tehtud traditsiooniliste kodumaiste retseptide järgi.

Alates asutamisest kasvasid ettevõtte müügitulud stabiilselt kuni 2008. aastani (k.a), jõudes 649 925 euroni, kuid aastatel 2009-2010 toimus müügitulude pidev vähenemine, langedes 2010. aastal 413 366 euroni. Aastal 2011 pöördus müügitulu taas kasvule, olles eelneva aastaga võrreldes 16% suurem. Ettevõtte läbis kriisiaastad edukalt ning vaatamata müügitulu pidevale langusega vahepealsetel aastatel, suudeti ettevõtet juhtida kasumlikult. Müügitulu vähenemine oli põhjustatud raskemast majanduslikust keskkonnast. Müügitulu ja puhaskasumi muutumist nimetatud perioodil iseloomustab tabel 6.

Tabel 6. Müügitulu ja puhaskasumi muutus

	2008		2009		2010		2011	
	EUR	%	EUR	%	EUR	%	EUR	%
Müügitulu	649 925	100	498 497	77	413 366	64	478 799	74
Puhaskasum	155 648	100	62 924	40	90 841	58	138 061	89

Allikas: Autori koostatud

2008. aasta head majandustulemust iseloomustab edukas kulude juhtimine ja vaatamata intensiivistunud konkurentsituatsioonile suudeti tagada nii müügitulude kui ka kasumlikkuse kasv. Aasta lõpus tajus ettevõtte tugevnevat hinnasurvet, kuid vaatamata sellele suudeti tagada väga head majandustulemused. Heade näitajate taga oli hapendatud ja marineeritud kurkide müügi kasv võrreldes 2007. aastaga (75%). Kolmandik hapukurkide toodangust eksporditi Soome Vabariiki. Samuti kasvas marjade müük (38%) tänu sügavkülmutatud jaepakendite tootesarja kasvavale populaarsusele, millest ¼ müüdi edasimüüja kaudu Läti Vabariiki. Üldine jaetoodete käive kasvas 46% võrreldes eelneva aastaga.

Kuna 2008. aasta teises pooles tajuti järjest tugevnevat hinnasurvet, oli 2009. aasta majandustulemus ettevõttele ootuspärane. Toiduaine valdkonda väikese viivitusega jõudnud raskem majanduskeskkond tõi kaasa küllaltki suure müügikäibe languse, kuid samas ei toonud kaasa väga suurt tootmismahutuste langust, mis iseloomustab paljude toodete löikes tihedast konkurentsist tulenevat müügihindade langust võrreldes eelneva aastaga.

2010. aastal oli müügitulu jätkuvalt langev, kuid tänu pidevale kulude juhtimisele alates raskema majanduskeskkonna tajumisest suudeti ettevõtte kasumit võrreldes aastaga 2009 kasvatada. Müügitulu langus oli põhjustatud jätkuvalt raskest majanduskeskkonnast, mis avaldas negatiivset mõju just kallimate jaetoodete (seened ja marjad) müügile. 2010. aasta lõpus olid aga selged märgid turu elavnemisest ning 2011. aastal paranesid valdav osa ettevõtte finantsnäitajaid võrreldes varasema aastaga. Müügitulu kasv oli 16%, mis ületas prognoositud 0 kuni 10% kasvu. Samuti paranes oluliselt ka ettevõtte puhaskasum, kuid seda peamiselt kinnisvarainvesteeringute ümberhindlusele arvelt.

Vaatamata sellele, et ettevõtte suutis läbida kriisiaastad edukalt, juhtis just see periood tähelepanu äriplaneerimise olulisusele. Kuna tootmisettevõtte puhul on ettevõtte visiitkaardiks just toode, siis tulebki alustada visiitkaardi ehk tooteportfelli kujundamisest ja analüüsimisest.

2.2. Wiberg Food OÜ tooteportfelli analüüs

Arvestades osaihinngu Wiberg Food ajalugu, tegevusala ja tänast olukorda turul, kus konkurents on pidevalt kasvav, on ettevõtte juht otsustanud keskenduda senisest enam analüüsidele, millele tuginedes saab võtta vastu otsuseid edaspidiseks äriplaneerimiseks. Tegutseva tootmisettevõtte näol on otstarbekas alustada tänase tooteportfelli analüüsimisest, et vastavalt sellele kujundada ettevõttele sortiment, mis tagaks senisest parema kasumlikkuse ja ettevõtte pikaajaliste eesmärkide täitmise.

Kuna viimaste aastate müügitulemused on olnud pidevas muutumises, ei ole otstarbekas tooteportfelli analüüsimisel kasutada väga vanasid müügitulemusi. Arvestades asjaolu, et käesolevas töös käsitletava ettevõtte tooteportfellis on tooteid, mille müüki iseloomustab tsüklilisus (pohlasalati müügi kõrghetk on jõulude ja aastavahetuse ajal), on oluline analüüsida terve majandusaasta müügitulemusi.

Osaihinngu Wiberg Food tooteportfellis oli 2012. aastal 98 erinevat artiklit, mis sisaldab endas jaetooteid ning tooteid restoranidele, suurköökidele ja ka teistele toiduainetööstustele. Ettevõtte üheks põhimõtteks on pakkuda kliendile täpselt seda, mida ta vajab ning selle tulemusel on ettevõtte tooteportfellis palju neid tooteid, mida on hakatud tootma just kliendi soovidele tuginedes. Sellest tingituna on ettevõtte tooteportfelli tekkinud väga häid ja kasumlikke tooteid, kuid igal aastal ka neid, mille müügihind on kahjumlik (kliendi saamise eesmärgil) või müügikogused väga väikesed (klient ei ole koostööst olnud huvitatud ja tootmine on lõpetatud). Sellest tulenevalt on ka 2012. aasta portfellis neid tooteid, mille müügikogused on olnud liiga väikesed või mida on müüdnud alla omahinna ehk mille tootmine on osutunud kahjumlikuks ja toote kahjumiga müük ei ole andnud soovitud tulemust.

Kuna ettevõtte jaoks on oluline jätkusuutlikkus ja kasumlikkus, viis kõigepealt töö autor läbi tooteportfelli ABC-analüüsi lähtuvalt käibest ja kasumlikkusest, et neid omavahel

võrrelda. Analüüsi tulemusel jagunesid tooted kolme erinevasse gruppi: A, B ja C. Käibe ABC-analüüsi tulemusel koosnes grupp A 13 artiklist ja kasumi analüüsi A-grupi moodustasid 12 artiklit (vt lisa 2).

Kahe erineva näitaja järgi koostatud tabeliosa võrreldes on toodete nimetused valdavalt kattuvad. Ainult positsioon grupis on kohati erinev. Mõlema tabeliosa kaks esimest artiklit kattuvad („Kartul kooritud 40+ 10kg kott“ ja „Kartul kooritud 25-35, 10kg kott“) ehk tegemist on toodetega, mis tagavad ettevõttele kõige suurema osa käibest kui ka kasumist. Samuti on tabelist näha, et olulise osa käibele annavad tooted „Porgand kooritud 10kg“ ja „Kartul keedetud 5kg vaakum“, mida aga ei leia kasumlikkuse järgi koostatud tabeliosast. Selle põhjused nende kahe toote puhul on erinevad. „Kartul keedetud 5kg vaakum“ paikneb kasumi tabeli B-grupi alguses (vt lisa 3) ehk jäi A-grupist välja väga napilt, mis tähendab, et väga väike omahinna vähenemine või pisut suurem müük parandab ka toote positsiooni tabelis.

„Porgand kooritud 10kg“ on aga seevastu toode, mille müügikatte protsent on vaid 10. Suur käibe osakaal ja väike müügikatte protsent näitab seda, et toote valmistamiseks ja müügiks kulutatakse aega ja vahendeid, kuid toode ei teeni piisavalt suurt kasumit. Kasumi ABC-analüüsi tulemusel asub toode B-grupi lõpus (vt lisa 3). Vastavalt numbrilistele näitajatele võiks sellise toote tootmise lõpetada, kuid siin tuleb arvestada faktoreid, mida ükski analüüsi meetod ei suuda arvestada. See on mõju, mida mingi toote portfelist väljaheitmine kaasa toob. Suur käibe viitab ka toote nõudlusele. Sellepärast on siinkohal mõistlik analüüsida enne otsuse langetamist klientide oste ehk seda, millised kliendid toodet tarbivad ja mida toob kaasa see kui klient ei saa soovitud toodet. Osäühingu Wiberg Food puhul on porgandi, kui toote portfelist väljaheitmine välistatud. Autori hinnangul on olukord selline, et kõik suurköögid, kes tellivad kartulit, tarbivad ka mingil kujul porgandist valmistatud tooteid ja sealjuures hindavad seda, et kindlad tootegrupid tulevad ühelt pakkujalt (nt kooritud juurviljad). See tähendab seda, et kui lõpetada porgandist valmistatud toodete pakkumine on suur tõenäosus, et kaotatakse ka palju kliente. Seega ei ole porgandi pakkumisest loobumine õige lahendus ja siinkohal tuleb ettevõttel analüüsida, mis on tinginud nimetatud toote madala müügikatte.

Kasumi A-grupi tabeliosa viimane artikkel on „Kukeseened (Olde Hansa) marineeritud“, millel on oluline kasumi osakaal, kuid mis ei paikne käibe A-grupi tabeliosas. Nimetatud toote käibe osakaal kogukäibest on 1,49% ning asetseb käibe B-grupis (vt lisa 3). Selle põhjuseks on portfelli keskmisest kõrgem kate (60%) ja asjaolu, et tegemist on kõige kallima tootega kogu portfellis, mis tähenda seda, et ka väike toote müügi koguste suurenemine avaldab üsna suurt positiivset mõju kasumlikkusele.

Tabeliosasid üldiste tunnuste järgi võrreldes hakkab silma asjaolu, et ABC-analüüsi A-gruppi on sattunud ainult üks jaetoode – „Hapukurk 400g pun.r vaakum“, millel on oluline tähtsus nii käibe kui kasumi tekitamisel. Selle põhjuseks on hea müügi kate (52%) ja toote suur nõudlus (2012. aastal müüdi 25 400 tk ehk ligikaudu 10,2 tonni).

B-gruppi mahtus käivet analüüsid 27 artiklit ja kasumit analüüsid 26 artiklit (vt lisa 3). B-grupi moodustavate artiklite käibe osakaalu vahe ei ole suur. Kui grupi esimese toote käibe osakaal kogukäibest on 1,71%, siis viimase toote sama näitaja on 0,47% ehk vahe on 1,24 protsendipunkti. Käibe ABC-analüüsi B-grupist hakkab silma neli toodet, mis asuvad kasumi analüüsi tulemusel hoopis grupis C (vt tabel 7).

Tabel 7. Tooted, mis asuvad käibe poolest B-grupis, kasumi poolest C-grupis

Nimetus	Kate	Käibe osakaal	Kasumi osakaal
Kivipuravik viilutatud külmutatud	18,88%	0,55%	0,25%
Hapukapsas hautatud 700g	34,05%	0,53%	0,43%
Kukeseened 350g marineeritud	33,74%	0,50%	0,40%
Kartul kooritud 5kg vaakum	31,49%	0,48%	0,36%

Allikas: Autori koostatud

Tabelis 7 toodud nelja toote kolm erinevat näitajat (kate ning käibe- ja kasumi osakaal) ja asjaolu, et toiduainete hinnad on üldiselt madalad, annavad vastuse sellele, miks nende paiknemine ABC-analüüsi puhul on just selline. Palju oleneb müügi puhul toote iseloomust ja sellest kui palju on toodet võimalik müüa ja kas seda tarbitakse pidevalt. Kartul on toiduaine, mida tarbitakse pidevalt. Seega on selle toote puhul oluline hinnata seda, miks nimetatud toote käibe osakaal on väike ja mida annab teha selleks, et osakaalu suurendada.

Kivipuraviku puhul on tegemist tootega, mille müügikate on üsna madal, kuid käibe osakaal on sellel tootel võrreldes tabelikaaslastega kõige parem. Siin tuleks teha kindlaks, mis tingib toote kõrge omahinna. Kui toote omahinda (tootmiskulusid) ei ole võimalik vähendada, võib kaaluda ka toote hinnatõusu, kuid siin tuleb silmas pidada seda, et see võib viia kliendikaotuseni.

Tabelis 7 paikneva hapukapsa ja kukeseene puhul on tegemist jaetoodetega, mille müügikate on rahuldav (mõlemal 34%), kuid käive väike. Kuna tegemist on jaetoodetega ja otsene kontakt lõpptarbijaga puudub, siis on tootmisettevõttel raske midagi muuta. Sellised jaetooted on mõistlik koondada kokku ning mõelda siis võimalike lahenduste peale.

Kasumi ABC-analüüsi B-grupist on aga kaks toodet, mis asuvad käibe analüüsi tulemusel hoopis grupis C, mis on selge märk sellest, et toodete kasumlikkus on hea, kuid müügikäive on tagasihoidlik (vt tabel 8).

Tabel 8. Tooted, mis asuvad kasumi poolest B-grupis, käibe poolest C-grupis

Nimetus	Kate	Käibe osakaal	Kasumi osakaal
Kartulisektorid 500g	48,72%	0,40%	0,47%
Pohlasalat 350g	39,79%	0,47%	0,45%

Allikas: Autori koostatud

Selliste toodete müügi potentsiaal on kasumlikkuse järgi hea, kuid ka siin tuleb hinnata toote iseloomu. Oluline on siinkohal märkida ka seda, et taas on mõlema toote puhul tegemist jaetootega. Kuna jaetooted jõuavad polettidele läbi vahendajate ja poest omakorda tarbijani, siis on siin keeruline tootjal endal midagi muuta. Siinkohal ongi ettevõttel oluline mõelda võimalustele, millised on võimalused tõsta jaetoodete populaarsust lõpptarbijate hulgas.

C-grupi moodustas käivet analüüsid 58 artiklit ja kasumit analüüsid 60 artiklit (vt lisa 4). Selle grupi moodustavadki tooted, millel on kõige väiksem osakaal käibest ja kasumist ning autori hinnangul neid tooteid eraldi analüüsida ei ole otstarbekas.

Järgnevalt viis töö autor läbi XYZ-analüüsi (vt lisa 5), mille käigus hinnati toodete nõudluse stabiilsust. Kõige stabiilsema nõudlusega (grupis X) on väike ja suur kooritud kartul („Kartul kooritud 25-35 10kg kott“ ja „Kartul kooritud 40+ 10kg kott“), mis ABC-analüüsi tulemusel moodustavad ka 28,5% ettevõtte 2012. aasta kogu müügikäibest. Stabiilsuselt kolmandal kohal on „Hapukurk 10kg (tükeldatud)“, mille müüdavad kogused on küll stabiilsed, kuid väikesed. Nimetatud toodet müüdi 2012. aastal 900 kg, mis moodustas kõigest 0,2% kogu müügikäibest.

Y-grupi (keskmise nõudluse varieeruvusega) moodustas 13 tooteartiklit, millest kõige suurema müügikäibega tooted on „Kartul kooritud 40+ ämbris“ (2012. aastal müüdi 33,5 tonni), „Kartul koorega sektor“ (24,6 tonni) ja „Porgandikuubik külmutatud 15kg kott“ (25 tonni). Siinkohal on oluline märkida ka seda, et kartulisektori puhul on tegemist tootega, mille müügikate on 70%, mis tähendab, et selle toote näol on tegemist ettevõttele kasumlikkuse aspektist väga olulise tootega. Samuti on ettevõtte kasumlikkuse tagamisel suur roll tootel „Kartul kooritud 40+ ämbris“.

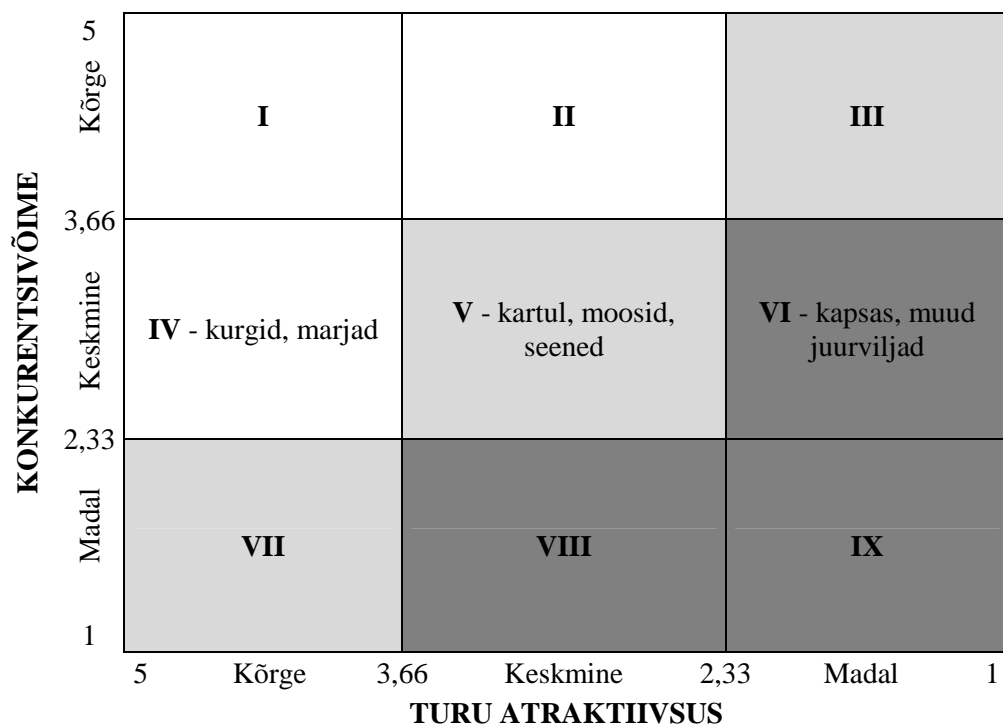
Analüüsi tulemusel kuuluvad kõik ülejäänud 83 toodet Z-gruppi, mis tähendab seda, et ettevõtte tooteportfellis on väga palju (üle 80%) neid tooteid, mille puhul on tegemist suure nõudluse varieeruvusega. Kui võrrelda nõudluse stabiilsuse analüüsi kasumi analüüsiga, hakkab silma ka see, et ettevõtte kasumi osakaalud toodete lõikes on üsna väikeste vahedega ehk positiivse müügikasumi ongi taganud väga paljudest artiklitest koosnev tooteportfell. Siinkohal tuleb ettevõttel hinnata, kas tegemist on eelise ja ärimudeli eripäraga või oleks siiski mõistlik teha tooteportfellis muudatusi ja keskenduda vähemate artiklite suuremale müügile.

Selle välja selgitamiseks tuleks autori hinnangul koondada ettevõtte tooted erinevatesse gruppidesse vastavalt tootmiseloomule ja toorainele ning hinnata iga tootegrupi konkurentsivõimet ja turu atraktiivsust eraldi. Konkurentsivõime ja turu atraktiivsuse hindamiseks kasutas käesoleva töö autor GE (*General Electric*) maatriksit.

Turu atraktiivsuse hindamiseks kasutab autor viite erinevat näitajat: turu suurus, turu kasv, kasumi marginaal, turu hinnatundlikkus ja konkurentsi intensiivsus. Konkurentsivõime hindamiseks samuti viite näitajat: turuosa, kauba kvaliteet, margi maine, suhted müügivõrguga ja tootmiskulud. Kuna kõik eelpool nimetatud näitajate

(nii turu atraktiivsuse kui konkurentsivõime) osakaalud on jae- ja suurköögi toodete puhul erinevad, tuleb neid ka eraldi hinnata. Jaetooted jagunesid seitsmesse tootegrupi: kapsad, kartulid, kurgid, marjad, moosid, muud juurviljad ja seemed. Suurköökide tooted jagunesid aga kaheksasse gruppi: kapsad, kartulid, kurgid, marjad, moosid, muud juurviljad, seemed ja sibulad. Lisandus tootegrupp sibulad, kuna suurköökides on tegemist olulise müügiartikliga, kuid mida ettevõtte jaetootena ei paku.

Ettevõtte jaetoodete tootegruppide jaotust illustreerib joonis 4, kust on näha, et ettevõtte jaetooted jagunevad maatriksi kolmele väljale üheksast. Maatriksist võib järeldada, et jaetoodetest on kõige perspektiivsemad ettevõtte kurgi- ja marjatooted, kuna asetsevad maatriksi väljal IV.



Joonis 4. Jaetoodete GE (*General Elektrik*) maatriks (autori koostatud).

Kurgist valmistatud jaetoodete hea positsioon maatriksil on eelkõige tänu väga heale kasumi marginaalile (50%) ja turu suurusele. Oluliselt mõjutas tulemust ka toodete hea kvaliteet ja margi maine, sest nimetatud tooted on saanud tarbijatelt hulgaliselt positiivset tagasisidet. Neisse toodetesse on mõistlik täiendavalt investeerida ja ka pöörata suuremat tähelepanu turundustegevusele.

Maatriksi väljal V asetseb kolm tootegrupi: kartul, moosid ja seemed. Kartuli puhul on tegemist väga suure turuga. Lisaks on ettevõtte tootmisvõimsused head ning see tagab ka hea kasumi marginaali. Kartuli positsiooni maatriksil mõjutab negatiivses suunas väike turuosa ja väga tihe konkurents. Kuna pakkujaid on palju, ei ole ka turuosa suurendamine lihtsate vahenditega võimalik. Mooside positsiooni mõjutab oluliselt ettevõtte poolt toodetav „Pohlasalat“, mille kasumi marginaal ning kvaliteet ja margi maine on väga head. Seened jaetootena omavad väga head kasumi marginaal ja mainet, kuid turg on väike ja konkurents tihe. Need on tootegrupid, mis tahavad täiendavat tähelepanu, kuid millesse ei ole mõttekas teha väga suuri investeeringuid. Pigem tuleks nende pealt teenitav raha suunata kurkidest ja marjadest valmistatud jaetoodete tootearendusse ja turundustegevusse.

Kõige kehvem positsioon on ettevõtte kapsast ja muudest juurviljadest (porgandist, kaalikast jne) valmistatud jaetoodetel. Selle põhjuseks on kõik omavahel seotud tegurid: suur konkurents, madal kasumi marginaal, turu hinnatundlikkus ja ka ettevõtte väike turuosa. Nende tootegruppide puhul tuleb ettevõttel otsustada, kas ja millal nende toodete tootmine lõpetada.

Ettevõtte suurköövide tootegruppide jaotust illustreerib joonis 5, kust on näha, et ettevõtte poolt suurköövidele valmistatud toodang jagunevad maatriksi kuuele väljale üheksast. Võrreldes jaetoodetega on siin hajuvus maatriksil suurem ehk on selgemalt võimalik eristada ettevõttele perspektiivsemaid ja ilma igasuguse tulevikuperspektiivita tootegruppe.

KONKURENTSIVÕIME	5	Kõrge	I	II - marjad	III			
	3,66		IV - kurgid, seened	V - moosid, kartul	VI - kapsas			
	2,33	Madal	VII	VIII - sibul	IX - muud juurviljad			
	1		5	Kõrge	3,66	Keskmine	2,33	Madal
TURU ATRAKTIIVSUS								

Joonis 5. Suurköökide toodete GE (*General Elektrik*) maatriks (autori koostatud).

Kõige suurema tuleviku perspektiiviga on suurköökide puhul marjadest, kurkidest ja seentest valmistatud tooted. Erisus jaetoodetega on see, et seente perspektiiv on suurköökide puhul selgelt suurem. Selle põhjuseks on see, et konkurentsi intensiivsus on jaetoodete turul väga suur, kuid suurköökidele (restoranidele, sööklatele jne) mõeldud toodete turul on väga väike. See tähendab seda, et tegemist on ettevõttele olulise konkurentsielisega ning sellise mudeliga tuleb kindlasti jätkata ja oma positsiooni turul kasvatada.

Moosid ja kartul asetsevad samal positsioonil, kus ka jaetoodete maatriksi puhul. Erinevus seisneb selles, et kui jaetoodete puhul tagas mooside peamise edu „Pohlasalat“, siis suurköökide puhul on moosist valmistatud tooteid oluliselt rohkem ning „Pohlasalati“ tähtsus oluliselt väiksem. Kartuli näitajad suurköökide ja jaetoodete puhul on üsna sarnased – suur turg, turuosa väike, konkurents tugev.

Suurköökidele valmistava toodangu kõige kehvema tulevikuperspektiiviga tootegrupid on: kapsas, sibul ja muud juurviljad (nt peet, porgand, kaalikas jne). Põhjused, miks kapsast ja muudest juurviljadest valmistatud tooted ei oma tulevikuperspektiivi on sarnased jaetoodetega - suur konkurents, madal kasumi marginaal, turu hinnatundlikkus

ja ka ettevõtte väike turuosa. Suurim erinevus on see, et sibulat kui tootegruppi jaetoodetes ei ole, kuid suurköökides käib ta üldjuhul kartuliga käsikäes, sest ostjad on harjunud kindlaid tootegruppe saama ühelt pakkujalt. Üldjuhul soovivadki kartulit tarbivad suurköögid lisaks: porgandit, peeti ja sibulat. See on ka põhjus, miks nimetatud tooteid sortimendist koheselt välja jätta ei saa. Näiteks, kui lõpetada porgandist ja sibulast valmistatud toodete pakkumine suurköökidele, võib see avaldada suurt mõju ka kartulist valmistatud toodangu müügile.

Kui ABC-analüüsi tulemusel tõusid esile ettevõttele kasumlikkuse ja käibe poolest olulised tooted, siis GE (*General Elektrik*) maatriks andis selge ülevaate tulevikuperspektiivi omavatest tootegruppidest. Käesolevas töös käsitletud analüüsitude tulemused on ettevõttele olulised ja täiendavad teineteist. ABC-analüüs loob ülevaate tänastest olulistest toodetest, XYZ-analüüs kirjeldab nõudluse stabiilsust ning GE (*General Elektrik*) maatriks annab ettevõttele suuna millistesse tootegruppidesse investeerida, pidades silmas tulevikku. Kui käesolev alapeatükk keskendus ettevõtte tooteportfellile, siis lisaks tootele on oluline ka selle hind. Järgnevas alapeatükis selgitabki käesoleva töö autor osaühingu Wiberg Food hinnakujunduse põhimõtteid.

2.3. Hinnakujunduse põhimõtted osaühingus Wiberg Food

Tooteportfelli analüüsi juures mängib suurt rolli iga toote kasumi marginaal ehk tooteühiku müügihinna ja tootmiseks tehtavate kulutuste vahe. Müügihinna kujunemist mõjutavad aga paljud erinevad tegurid. Tootmisettevõttes on üldjuhul hinna kõige madalamaks piiriks tootmiskulud, kuid seda mitte alati. Olenevalt ettevõttest võib lühiajaliselt mõnda toodet müüa alla omahinna ehk kahjumiga ning mõnel üksikul juhul ka pidevalt. Näiteks, kui ettevõtte müüb kliendile kolme toodet, millest ühe müük on kahjumlik, kuid ülejäänud kahe kasumi marginaal katab piisava varuga ära ka miinust tekitava toote kahjumi. Siinjuures peab kindlasti suutma hinnata ka seda, kas kahjumliku toote pakkumise lõpetamine toob kaasa kliendikaotuse. Kui mitte, siis ei takista kahjumliku toote pakkumise lõpetamist miski.

Ka ettevõttes Wiberg Food OÜ on vastu võetud otsus, et toodete alla omahinna (tootmiskulude) müümine peab olema selgelt põhjendatud ja see peab avaldama selget kasu tulevikus või mõne muu toote müügile.

Kuna ettevõtte ei ole suur ja tooteportfell on mõne suurtootjaga võrreldes väike, kuid sisaldab palju erinevaid artikleid, siis esineb toodete ja tootegruppide hinnakujunduses ka erinevusi. Kõikide toodete hinna kujundamine algab ettevõttes omahinna ehk tootmiskulude arvestusest. Omahinna arvestuseks on ettevõttes loodud omahinna kalkulaator, mis iga toote puhul arvestab kõiki võimalikke kulusid, mis kaasneb kindla toote valmistamiseks. Näiteks toote „Kartul kooritud 40+ 10kg kott“ puhul võetakse arvesse tooraine ostuhind ning arvestatakse juurde tootmises tekkinud kao protsent ja muud tootmiskulud (vt tabel 9).

Tabel 9. Näide omahinna arvestusest osaiühingus Wiberg Food (eurodes)

Kartul kooritud 40+ 10kg kott	
Kulukohad	Kulu
Ostuhind	0,110
Kadu	0,234
Transport	0,005
Elekter	0,040
Vesi	0,010
Pakend	0,003
Jäätmed	0,005
Töö	0,085
Omahind (kg)	0,38
TOOTE OMAHIND	3,82

Allikas: Autori koostatud

Kao ja töö maksumuse arvestamiseks kasutatakse ettevõttes tootmise ja palgaarvestuse tabelit (vt lisa 6), kuhu märgitakse igapäevaselt töötajad, kes konkreetse toote valmistamise juures töötasid, tööaeg, tooraine kogus, valmis toodangu kogus ja ka tooraine partii number. Selline süsteem võimaldab ettevõttel arvestada kulusid konkreetse toote valmistamisel. Samuti annab partii number ettevõttele võimaluse eristada erinevate tarnijate tooraine kvaliteeti.

Ettevõtte Wiberg Food OÜ ei kasuta hinnakujundamisel kindlat meetodit, vaid pigem kulupõhise- ja turupõhise hinnakujunduse meetodi kombinatsiooni, kuid hinnaeesmärgid on kindlalt kasumile orienteeritud. Üldjuhul lähtutakse põhimõttest, et toote müügihind peab ületama tootmiskulusid vähemalt 35%. Selline põhimõte on tingitud peamiselt asjaolust, et ettevõtte tootmisvõimalused ning lao- ja tootmishoone

seavad mahulised piirangud ning ettevõttel on kasumlikkuse aspektist mõttekam tegeleda suurema kasumi marginaaliga toodetega.

Hinnakujunduse kindla meetodi puudumine ettevõttes on tingitud aga sellest, et hinda mõjutavaid tegureid on väga palju ning hindade kujundamisel mängib peamist rolli ettevõtte juhi pikaajalised kogemused valdkonnas. Hinda kujundades tuleb tihti pidada silmas selliseid aspekte, mida valdkonda mittetundev isik ei oska arvestada (sügiseseid ilmad, naabri õunasaak jne).

Võttes arvesse ettevõtte tooteportfelli analüüsi tulemusi, tootmisvõimalusi ja hinnakujunduse põhimõtteid, tuleb ettevõttel teha valikuid, milliste toodetega pikemas perspektiivis tuleks tegeleda, et tagada ettevõtte jätkusuutlikkus ja paremad majandustulemused. Järgnev alapeatükk võtab kokku käesolevas töös läbi viidud analüüsides tulemused ja toob välja autoripoolsed ettepanekud tooteportfelli muutmiseks ning edaspidiseks äriplaneerimiseks.

2.4. Järeldused ja ettepanekud

Käesoleva töö teise peatüki põhirõhk oli tooteportfelli analüüsimisel, mille tulemusel viis töö autor läbi kolm analüüsimeetodit. Iga meetod andis hulgaliselt informatsiooni, millele tuginedes tuleks jõuda ka järeldusteni. Vastasel juhul ei ole analüüsi tulemustel mingisugust väärtust. Lisaks järeldustele toob töö autor käesolevas alapeatükis välja olulised mõtted ja ettepanekud osaiühingu Wiberg Food tooteportfelli kujundamiseks.

ABC-analüüsi tulemusel selgus hulk tooteid, mille kasumi osakaal kogu kasumist oli suur, kuid käibe osakaal kogu käibest väike. Autori hinnangul on nende toodete näol tegemist kõrget potentsiaali omavate ja ettevõtte jaoks kasumlikkuse suurendamise aspektist oluliste toodetega, sest nende kasumi marginaal on kõrge. Autori arvates tuleks järgnevalt nende toodete müügikäibe suurendamise tõenäosust hinnata ja seejärel töötada välja lühiajaline strateegia nende toodete müügikäibe kasvatamiseks.

ABC-analüüsi tulemusel kerkis esile ka tooteid, mille müügikäibe osakaal kogu müügist oli suur, kuid kasumlikkus väike. Kõige ekstreemsem näide on „Porgand kooritud 10kg“, mille kasumi marginaal on kõigest 10,16%. Nimetatud toote suure käibe tingib aga asjaolu, et 80% klientidest, kes ostavad ettevõtte kõige suurema müügikäibega

tooteid („Kartul kooritud 40+ 10kg kott“ ja „Kartul kooritud 25-35, 10kg kott“) soovivad ka toodet „Porgand kooritud 10kg“. Madala kasumi marginaali põhjuseks on aga ettevõtte piiratud tootmisvõimalused ehk tänane koorimisliin ei võimalda nimetatud toodet odavamalt toota ning tugeva konkurentsi tõttu ei tasu ära ka investeering uude koorimisliini. See panebki ettevõtte olukorda, kus nimetatud toote pakkumise lõpetamine on välistatud.

XYZ-analüüs järjestas toodangu vastavalt nõudluse stabiilsuse tunnuse järgi ning aluseks võeti nõudluse muutumise tase. Kuna ettevõtte tooteportfellis on palju tooteid, mille müük on seotud hooajaga (jõulud, aastavahetus jne), siis ei saa analüüsi tulemusel konkreetseid järeldusi teha. Analüüsi tulemusi saab kasutada pigem mõne muu analüüsi täienduseks. Lisaks on autor arvamusel, et analüüsi tehes tuleks arvestada kvartalite asemel kuudega.

Sortimendi kujundamisel on oluline hinnata tulevikku ehk selgitada välja tulevikuperspektiivi omavad tooted. Kuna iga toote valmistamine nõuab tootmisettevõttes teatud spetsiifikat ja seadmeid on oluline lähtuda tooteportfelli kujundamisel tootegruppidest. Tulevikuperspektiivi omavate tootegruppide välja selgitamiseks hindas käesoleva töö autor ettevõtte konkurentsivõimet ja turu atraktiivsust kasutades selleks GE (*General Electric*) maatriksit, mille tulemusel omavad jaetoodetest suurimat perspektiivi ettevõtte kurgi- ja marjatooted ning sama näitas ka suurköökidele mõeldud tootegruppide maatriks. Üllatuslik oli veel asjaolu, et seenetooded omavad suurköökide toodangus suurt perspektiivi, kuid jaetoodetena mitte. Selle põhjuseks on see, et suurem enamus tootjatest on keskendunud just jaetoodetele, mis ei ole suurköökidele sobilikud ja on kallid. Kui seentest valmistatud toodete jaeturul on konkurent tugev, siis suurköökidele mõeldud toodete turul on konkurent üsna väike. Väga oluline on seentest valmistatud toodete pakkumise jätkamine. Vaatamata asjaolule, et seentest valmistatud toodete jaeturul on konkurent tihe, tuleks jätkata ka seal.

Pisut väiksemat tuleviku perspektiivi omavad ettevõtte poolt pakutavad moosi ja kartuli tooted. Seda nii jaetoodete kui suurköökidele mõeldud toodete puhul. Neile toodetele tuleks pöörata tähelepanu, kuid neisse ei ole mõtet teha suuri investeeringuid. Arvestades asjaolu, et kartulist valmistatud tooted annavad ligi 50% ettevõtte kasumist

on tegemist väga olulise tootegrupiga. Samuti tuleb arvestada seda, et kui kartulitest valmistatud tooted ei oma tulevikuperspektiivi on mõistlik nende pealt teenitav tulu investeerida suuremat tulevikuperspektiivi omavatesse toodetesse ehk kurgi-, marja- ja seenetoodetesse.

Kõige väiksema tulevikuperspektiiviga olid kapsast ja muudest juurviljadest (peet, porgand, kaalikas jne) valmistatud jaetooted ning suurkookide toodetest lisaks eelnevatele ka sibulast valmistatud tooted. Suurkookide puhul ei saa muude juurviljade tootmisest loobuda, kuna nad on üksteise täiendid, kuid jaetoodete puhul on mõistlik nende toodete pakkumine lõpetada.

Ettevõtte äritegevuse planeerimise järgneva sammuna näeb käesoleva töö autor vajadust viia läbi põhjalik konkurentsivõime analüüs kurgist, marjadest ja seentest valmistatud toodete turul, misjärel tuleks autori hinnangul keskenduda just nendest toorainetest valmistatud toodete turundustegevusele, tootearendusele ja müügi käibe suurendamisele.

Autori hinnangul tuleks kasutada ka Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i loodud ärimudeli lõuendit (*canvas*), mis koosneb üheksast ärimudeli osast (vt lisa 1). Kuna ettevõtte ressursid ja tähelepanu tuleb suunata ühtedelt tootegruppidele teistele, siis on oluline keskenduda just neile üheksale ärimudeli osale ning sealjuures võtta arvesse asjaolu, et tulevikus keskendub ettevõtte eelkõige tooteportfelli analüüsi käigus selgunud kolmele tootegrupile: kurgid, marjad ja seened.

Ühe ärimudeli osana saab käsitleda ka käesoleva töö tulemusi, sest tooteportfelli analüüs andis põhjaliku ülevaate ettevõtte tuluallikatest. Arvestada tuleb aga sellega, et tänased suured tuluallikad ei oma kahjuks suurt tulevikuperspektiivi. Kartulist valmistatud toodete turul on pidevalt kasvav konkurents ja pidev oht hinnasurvele. Sama oluline on ka ärimudeli kulude osa. Vaatamata asjaolule, et ettevõtte on alates kriisiaastatest pööranud hulgaliselt tähelepanu kulude juhtimisele, on oluline kirjeldada ärimudelile omaseid kulusid ja selgitada välja võtmeressursid ja –tegevused, mis on kõige kulukamad. Kirjeldamise käigus leiab kindlasti võimalusi kulude vähendamiseks.

Arvestades kliendi vajaduste mõistmise olulisust, tuleb ärimudeli lõuendit koostades valida kliendisegmenid, mis on ettevõttele tulusad. Kui tooteportfelli analüüsid

selgusid ettevõttele olulised tooted ja tootegrupid, siis sama oluline on selgitada välja ka olulised kliendid, kellele väärtust luuakse. Samuti tuleb keskenduda rohkem väärtuspakkumisele ning mõelda toodetele laiemalt. Oluline on pakkuda kliendile midagi, mis rahuldaks tema vajadusi ja pakuks ka lisaväärtust. Autori hinnangul võiks näiteks suurköökidele mõeldud toodete puhul mõelda sellele, kuidas teha lihtsamaks ja mugavamaks kokkade töö (paraja suurusega pakendid jne). See näitaks ettevõtte hoolivust oma klientide suhtes ja annaks võimaluse eristuda konkurentidest. Väärtuse loomise juures on oluline mõelda võtmetegevustele ja võtmeressurssidele ehk millised tegevused ja ressursid tagavad väärtuspakkumise loomise kliendile, head kliendisuhed ja ettevõttele olulised tuluallikad.

Kuna ettevõtte jääb tootma nii jaetooteid kui ka suurköökidele mõeldud tooteid, vajab tähelepanu ka see, millist tüüpi suhte loob ettevõtte kliendisegmentidega ja kuidas toimub ettevõtte suhtlus kliendiga. Arvestades tänast ettevõtte praktikat, vajavad suurköögid vägagi personaalset suhtlust. Enamuste juhtudel peab suhtlus toimuma telefoni vahendusel. Seda üsna inimlikel põhjustel – köökides töötades ei saa töötajad kasutada arvutit. Jaetoodete puhul jõuavad tooted kaubandusvõrku läbi vahendajate ning siinkohal tuleks kaaluda otsemüüki kaubanduskettidele. Siin on väga oluline põhjalik analüüs, sest suhtlus kliendiga mõjutab otseselt müüki. Arvestada tuleb eelkõige kliendi soovide ja vajadustega.

Kuna ettevõtte senine tegevus oli suunatud eelkõige kartulist valmistatud toodetele, siis kindlasti on oluline võtmepartnerite osa. Arvestades asjaolu, et kurgist, marjadest ja seentest valmistatud toodete osakaalu müügikäibest tuleb kasvatada, peab ettevõtte suutma tagada ka stabiilse tooraine olemasolu. Selleks on oluline vaadata üle senised tarnijad ning hinnata nende võimekust. Vajadusel tuleks leida juurde koostööpartnereid ja sõlmida ka siduvamad lepingud, mida täna väikeste koguste tõttu ei tehta.

Köökidele ärimudeli osadele tuleb pöörata olulist tähelepanu ja teostada tuleb hulgaliselt analüüse. Käesoleva töö autor on veendunud, et ärimudeli lõuendit koostades ilmneb asjaolusid, millele varasemalt ei osatud tähelepanu pöörata.

Lisaks teeb töö autor ettepaneku teostada samadel põhimõtetel tooteportfelli analüüsi iga-aastaselt kohe pärast majandusaasta lõppu. Selle tulemusel saab ettevõtte jälgida

reaalseid müügitulemusi ja ka hinnata iga-aastaselt tootegruppide turu atraktiivsust ja konkurentsivõimet. Samuti tuleks kord aastas viia läbi kvaliteedi ja maine küsitlus, mis annaks konkurentsivõime hindamiseks adekvaatsemad alused.

KOKKUVÕTE

Äritegevuse planeerimisele mõtlejaid on tänapäeval palju ning majanduskeskkond ja tarbijad on tekitanud olukorra, kus tootjad ja pakkujad on sunnitud koondama rohkem tähelepanu tootele ja lisaväärtustele, mida klient ootab. Erinevate autorite puhul jääb kõlama just väärtuspakkumise loomise ja kliendisegmendi valiku olulisus, mida kinnitab muuhulgas ka Alexander Osterwalder'i ja Yves Pigneur'i loodud ärimudeli meetodika ning Robert S. Kaplan'i ja David P. Norton'i tasakaalus tulemuskaardi kontseptsiooni.

Äriplaan kajastab seda, milliseid võimalusi ja ressursse ettevõtte vajab, et püstitatud eesmärgid saavutada ning äriplaani on välja kujunenud kindel struktuur ja ülesanded. Ärimudel on abstraktne esitus ettevõtte äri loogikast. Kui äriplaan on ettevõtte äriidee edasiarendus, siis ärimudelist on saanud osa äristrateegiast.

Iga äri planeerimine algab tootest või teenusest, mis loob väärtust kliendile ja selle hinnast, mis loob väärtust ettevõttele. Toode ja tootehind on ettevõtte edukuse alustaladeks ja neid kahte eraldi käsitleda ei ole võimalik. Kliendile väärtuspakkumise ja ettevõttele väärtuse loomiseks peavad tootel olema omadused, mida tarbija ootab ja ka ootustele vastav hind. Kasu teenimiseks peavad ettevõtted pakkuma kliendile kasulikke väärtuspakkumisi, mis tähendab kliendi probleemi lahendamist ja tema vajaduste rahuldamist. Ettevõttel on oluline pakkuda konkurentidega võrreldes unikaalset väärtuspakkumist ja äritegevuse planeerimisel on oluline lähtuda sihtturule sobiva ja toimiva turundusmeetmestiku planeerimisest ja elluviimisest.

Toode on tarbijavajadust rahuldav pakkumine, mille puhul tuleb eristada põhikasutegelikku toodet ja lisaväärtust. Tooteportfelli kujundamisel on oluline alustada ettevõttele kasumlike toodete välja selgitamisest. Need tooted, mis kulutavad palju aega, kuid ei taga kasumit, ei ole mõistlik kohe tooteportfelli välja jätta, sest see võib

mõjutada ka mõne muu toote nõudlust. Lisaks kasumlikkusele tuleb tooteportfelli analüüsimise juures pöörata tähelepanu ka tulevikuperspektiivile ehk hinnata turu atraktiivsust ja ettevõtte konkurentsivõimet.

Hind on ettevõtte väärtust mõjutav komponent, sest hinnakujundusest oleneb see, kas ettevõtte toodab kasumit või kahjumit. Hinnakujundusel tuleb pöörata piisavalt palju tähelepanu ettevõttesisestele ja –välistele teguritele ning hinnaesmärkide määramisel tuleb lähtuda ettevõtte pikaajalistest eesmärkidest. Hinnakujunduse puhul tuleb arvestada seda, et see on protsess, mille võib lihtsustatult jagada neljaks etapiks: sise- ja väliskeskonna analüüs, hinnaesmärkide määramine, hinnakujundusmeetodite valik ning hinnapoliitika väljatöötamine.

Osaiingu Wiberg Food tooteportfellis on palju erinevaid tooteid, kuid nende kõikide osakaal müügikäibest või –kasumist on suhteliselt väike. Ettevõtte poole kasumist tagas 2012. aastal kartulist valmistatud tooted, mis aga käesolevas töös läbi viidud analüüside tulemusel ei oma suurt tulevikuperspektiivi. Kõige suurem tulevikuperspektiiv on ettevõtte kurgi-, seene- ja marjatoodetel ning autori hinnangul tuleks ettevõttel suunata vahendid just nendesse tootegruppidesse investeerimiseks.

Hinnakujundamisel ettevõtte kindlat meetodit ei kasuta, kuna hinda kujundades tuleb tihti pidada silmas selliseid aspekte, mida valdkonda mittetundev isik ei oska arvestada (sügisised ilmad, naabri õunasaak jne). Kuna ettevõtte tootmisvõimalused ning lao- ja tootmishoone seavad mahulised piirangud, lähtutakse põhimõttest, et toote müügihind peab ületama tootmiskulusid vähemalt 35%.

Konkreetsete ettepanekutena tõi käesoleva töö autor välja, et ettevõttel tuleks keskenduda edaspidi suuremat tulevikuperspektiivi omavatele tootegruppidele, kuid enne seda tuleks teostada ka põhjalik konkurentsivõime analüüs kurgist, seentest ja marjadest valmistatud toodete turul. Autor on ka arvamusel, et tooteportfelli analüüsi tuleb töös kasutatud põhimõtetel läbi viia iga-aastaselt kohe pärast majandusaasta lõppu. Samuti peab kord aastas klientide hulgas läbi viima kvaliteedi ja maine küsitluse, mis annaks konkurentsivõime hindamiseks adekvaatsemad alused.

Käesolev töö andis ettevõtte juhile informatsiooni, mis on olulised ettevõtte tuleviku planeerimiseks. Tööd koostades sai autor veendumuse, et äriplaneerimine on pidev protsess ja töö, millega tuleb tegeleda ja millesse tuleb suhtuda täie tõsidusega. Ilma põhjaliku analüüsita võib mõni äriplaneerimise või ärimudeli osa tunduda väärtusetu või ebaoluline, kuid tegelikult omab iga osa väga olulist rolli. Ka kõige lihtsamat analüüsi teostades võivad sündida ettevõttele olulised otsused.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Arvola, R.** Organisatsiooni käsiraamat. EAS. [http://www.eas.ee/images/doc/sihtasutusest/trukised/organisatsiooni_kasiraamat/12.pdf] 21.02.2013.
2. **Blank, S.** 2010. No Plan Survives First Contact With Customers – Business Plans versus Business Models. [<http://steveblank.com/2010/04/08/no-plan-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>]. 01.02.2013.
3. **Chesbrough, H.** 2010. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning. [<http://www.businessmodelcommunity.com/fs/Root/8oex8-Chesbrough.pdf>] 12.01.2013.
4. **Hooley, G. J., Piercy, N. F., Nicolaud, B.** 2008. Marketing Strategy and Competitive positioning. Harlow.
5. **Jalak, K., Kõiv, K.** 2008. Nõu andjast nõustajaks: käsiraamat põllumajandusnõustajatele. Põllumajandusministeerium. [http://www.agri.ee/public/juurkataloog/NOUANNE/nouandjast_noustajaks.pdf] 17.02.2013.
6. **Johnson, M.W.** 2010. Seizing the White Space: Business Model Innovation for Transformative Growth and Renewal. Boston: Harvard Business Press.
7. **Kaplan, R., Norton, D.** 2003. Tasakaalus tulemuskaart – strateegialt tegudele. Tallinn: Kirjastus Pegasus.
8. **Kikas, H., Antson, A., Joosu, E., Kiivit, E., Koger, E., Pärn, K., Vetka, V.** 2012. Kaubandusalane toidukaupade õpik. Tallinn: Innove. [http://www.ekk.edu.ee/vvfiles/0/kaubandusalane_toidukaupade_õpik.pdf] 22.03.2013.
9. **Kotler, P.** 2002. Kotleri turundus: kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus

10. **Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V., Saunders, J.** 2008. Principles of Marketing. London.
11. **Kukkonen, J. P., Senkel S.** 2012. Läbimurre: äriprotsesside pideva täiustamise kunst. Tallinn: Äripäev.
12. **Kullerkupp, A.** 2007. Äriplaneerimine: kuidas jõuda õigete otsusteni. Tallinn: Äripäev.
13. **Kuusik, A.** 2012. Nippe nutikaks turunduseks. [http://www.traderun.ee/joomla/images/Nippe_nutikaks_turunduseks_Andres_Kuusik.pdf] 12.02.2013.
14. **Kuusik, A., Virk, K., Aarna, K., Sepp, L., Seppo, M., Mehine, T., Prinsthal, I.** 2010. Teadlik turundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
15. **Maripuu, I.** Osterwalderi ärimudel – mõni asi pole nii lihtne kui tundub. [<http://www.maripuu.eu/osterwalderi-arimudel-moni-asi-pole-nii-lihtne-kui-tundub/>] 08.02.2013.
16. **Miettinen, A., Rikkinen, L., Teder, J.** 2008. Ettevõtlus II. Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust. Tallinn: Külim.
17. **Miljan, M.** Hinnakujundus turunduses. 1996. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
18. **Miljan, M., Kaarna, K.** 2005. Kulu- ja turupõhisest hinnakujundamise strateegiast turunduses. Tartu Ülikool. [http://www.mattimar.ee/publikatsioonid/ettevottemajandus/2005/11_Miljan,%20Kaarna.pdf] 28.02.2013.
19. **Ohvril, T.** 2007. Turundusest – alustavale otseturundajale: kuidas luua lisaväärtust ja seda turunduslikult kasutada. Eesti Maaülikool. Tartu: Atlex. [http://avatudylikool.emu.ee/userfiles/Avatud%20Ylikool/TR%C3%9CKISED/turundus_veebi.pdf] 12.03.2013
20. **Ossipova, J.** 2010. Laovarude juhtimine (ABC ja XYZ analüüsid). Tallinna Tehnikakõrgkool. [<http://ekool.tktk.ee/failid/T/objekt/10/laovarud/index.html>] 28.02.2013.
21. **Osterwalder, A.** 2004. The Business Model Ontology. A proposition in a design science approach. Universite de Lausanne.
22. **Osterwalder, A., Pigneur, Y.** 2010. Business model generation. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

23. OÜ Wiberg Food majandusaasta aruanded 2006-2011.
24. OÜ Wiberg Food müügiaruanded 01.01.2012-31.12.2012. Merit Ladu.
25. **Payne, A.** 2005. Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier's Science and Technology Rights Department.
26. **Sakkeus, J.** 2012. Milline strateegia annab õiguse võidule?. [<http://www.director.ee/milline-strateegia-annab-oiiguse-voidule/>] 25.02.2013.
27. 10 põhjust, miks on äriplaan vajalik. Ettevõtlike Arendamise Sihtasutus (EAS). [<http://www.eas.ee/et/alustavale-ettevotjale/aeriidee-ja-aeriplaani-koostamine/aeriplaani-koostamine/10-pohjust-miks-on-aeriplaan-vajalik>] 18.01.2013.
28. **Zott, C., Amit, R., Massa, L.** 2010. The Business Model: Theoretical roots, recent developments, and future research. Madrid: IESE Business School – University of Navarra. [<http://www.iese.edu/research/pdfs/di-0862-e.pdf>] 07.02.2013.
29. **Teece, D. J.** 2010. Business Models, Business Strategy and innovation. Long Range Planning. [<http://www.bmcommunity.sitew.com/fs/Root/8jig8-businessmodelsbusinessstrategy.pdf>] 08.02.2013.
30. **Vihalem, A.** 2008. Turunduse alused. Tallinn: Külim.

LISAD

Lisa 1. Ärimudeli lõuend (*canvas*)

<p><u>Võtmepartnerid</u> Kes on ettevõtte võtmepartnerid? Kes on ettevõtte võtmetarnijad? Mis ressursse me hangime partneritelt? Mis võtmetegevusi sooritavad partnerid?</p>	<p><u>Võtmetegevused</u> Milliseid võtmetegevusi on vaja väärtuspakkumise, jaotuskanalite, kliendisuhete, tuluallikate jaoks?</p>	<p><u>Väärtuspakkumine</u> Millist väärtust ettevõtte kliendile pakub? Millist kliendi probleemi ettevõtte aitab lahendada? Milliseid kliendi vajadusi ettevõtte rahuldab? Milliseid toote ja teenuse kogumeid pakub ettevõtte igale kliendisegmendile?</p>	<p><u>Kliendisuhted</u> Mis tüüpi suhteid ootavad kliendisegmenid, et ettevõtte nendega saavutaks ja hoiaks? Millised oleme me saavutanud? Kui kulukad need on? Kuidas need sobituvad ülejäänud ärimudelisse?</p>	<p><u>Kliendisegmenid</u> Kellele loob ettevõtte väärtust? Kes on ettevõtte kõige olulisemad kliendid?</p>
	<p><u>Võtmeressursid</u> Missuguseid võtmeressursse on vaja väärtuspakkumise, jaotuskanalite, kliendisuhete, tuluallikate jaoks?</p>		<p><u>Kanalid</u> Läbi milliste müügikanalite tahavad ettevõtte kliendid, et nendeni jõutaks? Kuidas ettevõtte jõuab nendeni praegu? Kas ettevõtte kanalid on integreeritud? Millised kanalid töötavad kõige paremini? Millised on kõige kuluefektiivsemad? Kuidas ettevõtte ühendab kanaleid kliendi harjumustega?</p>	
<p><u>Kulustruktuur</u> Millised on kõige olulisemad kulud, mis on omased ettevõtte ärimudelile? Millised võtmeressursid on kõige kulukamad? Millised võtmetegevused on kõige kulukamad?</p>		<p><u>Tuluallikad</u> Millise väärtuse eest on ettevõtte kliendid valmis maksta? Mille eest nad praegu maksavad? Kuidas nad praegu maksavad? Kuidas nad eelistaksid maksta? Kui palju on iga tuluallika osakaal kogutuludes?</p>		

Allikas: Osterwalder 2010: 18-44 (autori täiendustega)

Lisa 2. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi A-osa

Käive - A	Nimetus	Kate	Käibe osakaal
	Kartul kooritud 40+ 10kg kott	37,10%	16,64%
	Kartul kooritud 25-35, 10kg kott	35,58%	11,88%
	Jõhvikas kül. 8kg (Horeca)	32,00%	7,80%
	Kartul kooritud 40+ ämbris	49,77%	5,39%
	Porgandikuubik kül. 15kg kott	26,62%	4,41%
	Kartulikuubikud	55,81%	4,38%
	Kartul koorega sektor 15kg	70,02%	4,12%
	Hapukurk 400g pun.r vaakum	52,14%	3,76%
	Sibul kooritud 10kg	43,20%	3,05%
	Riisikate segu (Olde Hansa) vaak.	55,10%	2,52%
	Keedetud peet 5kg(riivitud,vaak.)	62,29%	1,88%
	Porgand kooritud 10kg	10,16%	1,84%
	Kartul keedetud 5kg vaakum	44,03%	1,84%

Kasum - A	Nimetus	Kate	Kasumi osakaal
	Kartul kooritud 40+ 10kg kott	37,10%	14,82%
	Kartul kooritud 25-35, 10kg kott	35,58%	10,15%
	Kartul koorega sektor 15kg	70,02%	6,93%
	Kartul kooritud 40+ ämbris	49,77%	6,44%
	Jõhvikas kül. 8kg (Horeca)	32,00%	6,00%
	Kartulikuubikud	55,81%	5,87%
	Hapukurk 400g pun.r vaakum	52,14%	4,71%
	Riisikate segu (Olde Hansa) vaak.	55,10%	3,33%
	Sibul kooritud 10kg	43,20%	3,16%
	Porgandikuubik kül. 15kg kott	26,62%	2,82%
	Keedetud peet 5kg(riivitud,vaak.)	62,29%	2,81%
	Kukeseened (Olde Hansa) marin.	59,51%	2,12%

Allikas: Autori koostatud

Lisa 3. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi B-osa

Käibe - B	Nimetus	Kate	Käibe osakaal
	Pohl külmutatud 3*2,5kg	23,67%	1,71%
	Sibul kooritud 5kg vaakum	34,43%	1,58%
	Mustikas kül. 8kg (Horeca)	56,03%	1,55%
	Jõhvikad allikavees 650g	34,13%	1,53%
	Marineeritud kurk 400g roh.r vk.	47,67%	1,49%
	Kukeseened (Olde Hansa) marin.	59,51%	1,49%
	Marjamoos (15kg pappkast)	41,69%	1,39%
	Pohl kül. 8kg (Horeca)	40,05%	1,21%
	Riisikate segu (5kg,hakitud,vaak.)	36,94%	1,13%
	Kartulisektorid 5kg vaakum	58,41%	0,98%
	Kartul 3-4 vähese koorega	68,13%	0,96%
	Jõhvikad külmutatud 3*2,5kg	23,86%	0,93%
	Pohlad allikavees 650g	38,09%	0,91%
	Mustikad külmutatud 3*2,5kg	42,98%	0,78%
	Hapukapsas (porgandiga)15kg	34,58%	0,72%
	Mustikad (400g) külmutatud	53,45%	0,72%
	Hapukurgid 35kg tünnis	63,63%	0,67%
	Punane sõstar kül. 8kg (Horeca)	66,27%	0,63%
	Vaarikad (300g) külmutatud	51,73%	0,62%
	Vaarikamoos pagaritele	34,65%	0,61%
	Männiriisikad 350g marineeritud	39,18%	0,55%
	Kivipuravik viilutatud külmutatud	18,88%	0,55%
	Metsamarjamoos pagaripoisid	46,53%	0,53%
	Hapukapsas hautatud 700g	34,05%	0,53%
	Kukeseened 350g marineeritud	33,74%	0,50%
Kartul kooritud 5kg vaakum	31,49%	0,48%	
Kaseriisikad 350g marineeritud	43,14%	0,47%	

Kasum - B	Nimetus	Kate	Kasumi osakaal
	Mustikas kül. 8kg (Horeca)	56,03%	2,08%
	Kartul keedetud 5kg vaakum	44,03%	1,94%
	Marineeritud kurk 400g roh.r vk.	47,67%	1,71%
	Kartul 3-4 vähese koorega	68,13%	1,56%
	Marjamoos (15kg pappkast)	41,69%	1,39%
	Kartulisektorid 5kg vaakum	58,41%	1,38%
	Sibul kooritud 5kg vaakum	34,43%	1,30%
	Jõhvikad allikavees 650g	34,13%	1,25%
	Pohl kül. 8kg (Horeca)	40,05%	1,16%
	Hapukurgid 35kg tünnis	63,63%	1,03%

Lisa 3 järg

Kasum - B	Nimetus	Kate	Kasumi osakaal
	Punane sõstar kül. 8kg (Horeca)	66,27%	1,01%
	Riisikate segu (5kg,hakitud,vaak.)	36,94%	1,00%
	Pohl külmutatud 3*2,5kg	23,67%	0,97%
	Mustikad (400g) külmutatud	53,45%	0,93%
	Pohlad allikavees 650g	38,09%	0,83%
	Mustikad külmutatud 3*2,5kg	42,98%	0,81%
	Vaarikad (300g) külmutatud	51,73%	0,77%
	Hapukapsas (porgandiga)15kg	34,58%	0,60%
	Metsamarjamoos pagaripoisid	46,53%	0,59%
	Jõhvikad külmutatud 3*2,5kg	23,86%	0,53%
	Männiriisikad 350g marineeritud	39,18%	0,52%
	Vaarikamoos pagaritele	34,65%	0,51%
	Kaseriisikad 350g marineeritud	43,14%	0,49%
	Kartulisektorid 500g	48,72%	0,47%
	Porgand kooritud 10kg	10,16%	0,45%
Pohlasalat 350g	39,79%	0,45%	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 4. 2012. aasta tooteportfelli käibe ja kasumi ABC-analüüsi C-osa

	Nimetus	Kate	Käibe osakaal
Käibe - C	Pohlasalat 350g	39,79%	0,4682%
	Kartulisektorid 500g	48,72%	0,4029%
	Küüslauk hapendatud lahtine	30,99%	0,3870%
	Sibul kooritud viilutatud 10kg kott	39,19%	0,3615%
	Sibul kooritud viilutatud 5kg vaak.	38,69%	0,2854%
	Männiriisikad 5kg soolatud vaak.	60,73%	0,2850%
	Jõhvikad (400g) külmutatud	31,48%	0,2515%
	Mustsõstar külmutatud 3*2,5kg	27,64%	0,2448%
	Kukeseened kül. (Horeca kastis)	35,54%	0,2385%
	Vaarikad kül. 8kg (Horeca)	25,81%	0,2164%
	Kartul koorit. 25+ ämbris varaj.	36,55%	0,2085%
	Keedetud peet 5kg vaakum	45,54%	0,1966%
	Hapukurk 10kg (tükeldatud)	30,35%	0,1924%
	Mustsõstrad (400g) külmutatud	53,80%	0,1867%
	Aedmaasikad (350g) külmutatud	34,78%	0,1836%
	Pohl (400g) külmutatud	51,21%	0,1507%
	Peet Eesti	76,69%	0,1132%
	Kartulikuubikud keedetud	48,85%	0,1064%
	Marineeritud kurgid 6kg ämbris	51,66%	0,0840%
	Männiriisikad 2kg marineeritud	35,13%	0,0775%
	Kaalikas kooritud 15kg kott	-213,39%	0,0711%
	Keedetud peet 15kg kott	33,72%	0,0648%
	Sibul punane kooritud Holland	20,31%	0,0635%
	Marineeritud kurgid	49,47%	0,0459%
	Aroonia kül. 8kg (Horeca)	34,78%	0,0424%
	Küüslauk (koorit.) külmutatud	36,57%	0,0410%
	Hapukapsas porg. (tünnis)	23,44%	0,0328%
	Kartul koorega XXL keedet. 5kg vk.	62,69%	0,0320%
	Männiriisikad soolatud tünnis	66,21%	0,0316%
	Punane sõstar 3*2.5kg	46,67%	0,0314%
	Kartulisektorid keedet. 5kg vk.	52,94%	0,0297%
	Kapsas riivitud 10kg	43,74%	0,0147%
	Pihlakas külmutatud 3*2,5kg	69,99%	0,0131%
	Kukeseen (soolatud) tünnis	20,51%	0,0128%
	Pohlasalat 2,5kg	41,55%	0,0113%
	Marineeritud kurk 10kg (tükeld.)	55,96%	0,0112%
	Mustsõstramoos	-26,40%	0,0104%
	Mustsõstar kül. 8kg (Horeca)	41,18%	0,0089%
	Porgand kooritud 5kg vaakum	-35,22%	0,0078%

Lisa 4 järg

	Nimetus	Kate	Käibe osakaal
Käive - C	Kukeseen (eelmarinaad), tünnis	5,05%	0,0069%
	Pohl külmutatud	42,55%	0,0066%
	Porgand kooritud 500g vaakum	-1,56%	0,0060%
	Kartul 30-45	605,88%	0,0059%
	Hapukurgi viilud	61,11%	0,0051%
	Porgand riivitud 5kg vaakum	5,01%	0,0044%
	Kartul koorit. 25+ sulf. varaj.	36,36%	0,0038%
	Jõhvikas külmutatud	47,78%	0,0031%
	Porgand keedetud 5kg vaakum	17,65%	0,0030%
	Porgand riivitud 10kg kott	14,17%	0,0028%
	Hapukurk 10kg (ribad)	28,09%	0,0021%
	Kaseriisikad 400g soolvees	29,85%	0,0012%
	Kaalikas riivitud 5kg vaakum	-7,14%	0,0011%
	Vaarikamoos	47,57%	0,0011%
	Kaalikas keedetud 5kg vaakum	11,11%	0,0010%
	Porgand Eesti	56,05%	0,0009%
Kapsas värsked	36,94%	0,0009%	

	Nimetus	Kate	Kasumi osakaal
Kasum - C	Hapukapsas hautatud 700g	34,05%	0,4300%
	Männiriisikad 5kg soolatud vaak.	60,73%	0,4156%
	Kukeseened 350g marineeritud	33,74%	0,4025%
	Kartul kooritud 5kg vaakum	31,49%	0,3626%
	Sibul kooritud viilutatud 10kg kott	39,19%	0,3402%
	Küüslauk hapendatud lahtine	30,99%	0,2880%
	Sibul kooritud viilutatud 5kg vaak.	38,69%	0,2651%
	Kivipuravik viilutatud külmutatud	18,88%	0,2502%
	Mustsõstrad (400g) külmutatud	53,80%	0,2412%
	Keedetud peet 5kg vaakum	45,54%	0,2149%
	Peet Eesti	76,69%	0,2085%
	Kukeseened kül. (Horeca kastis)	35,54%	0,2035%
	Jõhvikad (400g) külmutatud	31,48%	0,1901%
	Pohl (400g) külmutatud	51,21%	0,1853%
	Kartul koorit. 25+ ämbris varaj.	36,55%	0,1829%
	Mustsõstar külmutatud 3*2,5kg	27,64%	0,1624%
	Aedmaasikad (350g) külmutatud	34,78%	0,1534%
	Hapukurk 10kg (tükeldatud)	30,35%	0,1402%
	Vaarikad kül. 8kg (Horeca)	25,81%	0,1341%
Kartulikuubikud keedetud	48,85%	0,1248%	

Lisa 4 järg

	Nimetus	Kate	Käibe osakaal
Kasum - C	Marineeritud kurgid 6kg ämbris	51,66%	0,1042%
	Männiriisikad 2kg marineeritud	35,13%	0,0653%
	Marineeritud kurgid	49,47%	0,0545%
	Keedetud peet 15kg kott	33,72%	0,0525%
	Männiriisikad soolatud tünnis	66,21%	0,0502%
	Kartul koorega XXL keedet. 5kg vk.	62,69%	0,0481%
	Kartulisektorid keedet. 5kg vk.	52,94%	0,0377%
	Küüslauk (koorit.) külmutatud	36,57%	0,0360%
	Aroonia kül. 8kg (Horeca)	34,78%	0,0354%
	Punane sõstar 3*2.5kg	46,67%	0,0352%
	Sibul punane kooritud Holland	20,31%	0,0309%
	Pihlakas külmutatud 3*2,5kg	69,99%	0,0220%
	Hapukapsas porg. (tünnis)	23,44%	0,0184%
	Kapsas riivitud 10kg	43,74%	0,0154%
	Marineeritud kurk 10kg (tükeld.)	55,96%	0,0151%
	Pohlasalat 2,5kg	41,55%	0,0113%
	Mustsõstar kül. 8kg (Horeca)	41,18%	0,0088%
	Hapukurgi viilud	61,11%	0,0074%
	Pohl külmutatud	42,55%	0,0067%
	Kukeseen (soolatud) tünnis	20,51%	0,0063%
	Jõhvikas külmutatud	47,78%	0,0036%
	Kartul koorit. 25+ sulf. varaj.	36,36%	0,0034%
	Hapukurk 10kg (ribad)	28,09%	0,0014%
	Porgand keedetud 5kg vaakum	17,65%	0,0013%
	Vaarikamoos	47,57%	0,0013%
	Porgand Eesti	56,05%	0,0012%
	Porgand riivitud 10kg kott	14,17%	0,0009%
	Kaseriisikad 400g soolvees	29,85%	0,0009%
	Kukeseen (eelmarinaad), tünnis	5,05%	0,0008%
	Kapsas värske	36,94%	0,0008%
	Porgand riivitud 5kg vaakum	5,01%	0,0005%
	Kaalikas keedetud 5kg vaakum	11,11%	0,0003%
	Kaalikas riivitud 5kg vaakum	-7,14%	-0,0002%
	Porgand kooritud 500g vaakum	-1,56%	-0,0002%
Mustsõstramoos	-26,40%	-0,0066%	
Porgand kooritud 5kg vaakum	-35,22%	-0,0066%	
Kartul 30-45	-605,88%	-0,0863%	
Kaalikas kooritud 15kg kott	-213,39%	-0,3641%	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 5. 2012. aasta tooteportfelli XYZ-analüüsi

Toote nimetus	Kate	Variatsioonikordaja	Grupp	
Kartul kooritud 25-35, 10kg kott	35,58%	3%	X	
Kartul kooritud 40+ 10kg kott	37,10%	4%		
Hapukurk 10kg (tükeldatud)	30,35%	9%		
Punane sõstar kül. 8kg (Horeca)	66,27%	10%	Y	
Metsamarjamoos pagaripoisid	46,53%	11%		
Sibul kooritud 10kg	43,20%	12%		
Kartul koorega sektor 15kg	70,02%	15%		
Porgandikuubik kül. 15kg kott	26,62%	18%		
Marjamoos (15kg pappkast)	41,69%	18%		
Kartul kooritud 40+ ämbris	49,77%	18%		
Mustsõstar külmutatud 3*2,5kg	27,64%	19%		
Kartulisektorid 500g	48,72%	19%		
Küüslauk hapendatud lahtine	30,99%	23%		
Kartulisektorid 5kg vaakum	58,41%	23%		
Keedetud peet 5kg(riivitud,vaak.)	62,29%	23%		
Porgand kooritud 10kg	10,16%	24%		
Riisikate segu (Olde Hansa) vaak.	55,10%	25%		Z
Hapukurgid 35kg tünnis	63,63%	25%		
Hapukurk 400g pun.r vaakum	52,14%	26%		
Jõhvikas kül. 8kg (Horeca)	32,00%	27%		
Kukeseened (Olde Hansa) marin.	59,51%	28%		
Mustikad (400g) külmutatud	53,45%	28%		
Hapukapsas (porgandiga)15kg	34,58%	29%		
Kukeseened 350g marineeritud	33,74%	32%		
Männiriisikad 350g marineeritud	39,18%	34%		
Vaarikamoos pagaritele	34,65%	37%		
Marineeritud kurk 400g roh.r vk.	47,67%	37%		
Vaarikad (300g) külmutatud	51,73%	39%		
Kaseriisikad 350g marineeritud	43,14%	42%		
Mustsõstrad (400g) külmutatud	53,80%	43%		
Kartul 3-4 vähese koorega	68,13%	43%		
Mustikas kül. 8kg (Horeca)	56,03%	49%		
Jõhvikad (400g) külmutatud	31,48%	50%		
Pohl (400g) külmutatud	51,21%	53%		
Aedmaasikad (350g) külmutatud	34,78%	56%		
Männiriisikad soolatud tünnis	66,21%	56%		
Sibul kooritud viilutatud 5kg vaak.	38,69%	58%		
Kartul kooritud 5kg vaakum	31,49%	59%		

Lisa 5 järg

Toote nimetus	Kate	Variatsioonikordaja	Grupp
Pohl külmutatud 3*2,5kg	23,67%	59%	Z
Mustikad külmutatud 3*2,5kg	42,98%	62%	
Jõhvikad allikavees 650g	34,13%	62%	
Kartulikuubikud keedetud	48,85%	63%	
Peet Eesti	76,69%	63%	
Kartul keedetud 5kg vaakum	44,03%	64%	
Kartul koorega XXL keedet. 5kg vk.	62,69%	67%	
Sibul kooritud 5kg vaakum	34,43%	69%	
Pohlad allikavees 650g	38,09%	69%	
Kukeseened kül. (Horeca kastis)	35,54%	70%	
Riisikate segu (5kg,hakitud,vaak.)	36,94%	72%	
Keedetud peet 15kg kott	33,72%	73%	
Kartulikuubikud	55,81%	79%	
Pohl kül. 8kg (Horeca)	40,05%	85%	
Jõhvikad külmutatud 3*2,5kg	23,86%	86%	
Marineeritud kurgid 6kg ämbris	51,66%	88%	
Männiriisikad 5kg soolatud vaak.	60,73%	92%	
Keedetud peet 5kg vaakum	45,54%	96%	
Kaalikas kooritud 15kg kott	-213,39%	122%	
Kapsas riivitud 10kg	43,74%	125%	
Porgand riivitud 5kg vaakum	5,01%	133%	
Hapukapsas hautatud 700g	34,05%	156%	
Männiriisikad 2kg marineeritud	35,13%	159%	
Aroonia kül. 8kg (Horeca)	34,78%	212%	
Hapukurgi viilud	61,11%	212%	
Jõhvikas külmutatud	47,78%	212%	
Kartul koorit. 25+ ämbris varaj.	36,55%	212%	
Kaseriisikad 400g soolvees	29,85%	212%	
Kivipuravik viilutatud külmutatud	18,88%	212%	
Kukeseen (eelmarinaad), tünnis	5,05%	212%	
Kukeseened 400g soolvees	0,00%	212%	
Mustsõstar kül. 8kg (Horeca)	41,18%	212%	
Mustsõstramoos	-26,40%	212%	
Männiriisikad 400g soolatud	0,00%	212%	
Pohl külmutatud	42,55%	212%	
Sibul kooritud viilutatud 10kg kott	39,19%	212%	
Hapukapsas porg. (tünnis)	23,44%	212%	
Hapukurk 10kg (ribad)	28,09%	212%	
Kaalikas keedetud 5kg vaakum	11,11%	212%	
Kaalikas riivitud 5kg vaakum	-7,14%	212%	

Lisa 5 järg

Toote nimetus	Kate	Variatsioonikordaja	Grupp
Kartul 30-45	-605,88%	212%	Z
Kartul koorit. 25+ sulf. varaj.	36,36%	212%	
Kartulisektorid keedet. 5kg vk.	52,94%	212%	
Kukeseen (soolatud) tünnis	20,51%	212%	
Küüslauk (koorit.) külmutatud	36,57%	212%	
Marineeritud kurgid	49,47%	212%	
Marineeritud kurk 10kg (tükeld.)	55,96%	212%	
Pihlakas külmutatud 3*2,5kg	69,99%	212%	
Pohlasalat 2,5kg	41,55%	212%	
Porgand Eesti	56,05%	212%	
Porgand keedetud 5kg vaakum	17,65%	212%	
Porgand kooritud 500g vaakum	-1,56%	212%	
Porgand kooritud 5kg vaakum	-35,22%	212%	
Porgand riivitud 10kg kott	14,17%	212%	
Punane sõstar 3*2.5kg	46,67%	212%	
Sibul punane kooritud Holland	20,31%	212%	
Vaarikad kül. 8kg (Horeca)	25,81%	212%	
Vaarikamoos	47,57%	212%	
Kapsas värske	36,94%	212%	
Pohlasalat 350g	39,79%	373%	

Allikas: Autori koostatud

Lisa 6. Tootmise ja palgaarvestuse tabel

TOOTMISE JA PALGAARVESTUSE TABEL

VAHETUSE VANEM: _____

KUUPÄEV, KUU, AASTA: _____

JRK NR	TÖÖTAJA EES- JA PEREKONNANIMI	TÖÖ AEG		TOODE	TÖÖTAJA NUMBER	TOORAIN KOGUS	VALMIS TOODANGU KOGUS	TOORAIN PARTII NR
		ALGUS	LÕPP					
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								

ALLKIRI: _____

SUMMARY

FORMING A PRODUCT PORTFOLIO AND THE PRINCIPLES OF PRICE FORMATION IN BUSINESS PLANNING ON THE EXAMPLE OF WIBERG FOOD OÜ

Teet Raidsalu

Economic environment is bound to develop rapidly and change constantly affecting both enterprises and consumers. Steering an enterprise towards growth and profitability makes the managers to consider business planning, strategy and business model that is of vital importance in this intense competitive environment. Business planning consists of many important stages through which the desired result is achieved. Sustainability of a company is ensured by constant cash flow, which in turn is ensured by what the company has to offer to and what it gains from its customers. Under dense competitive conditions we no longer speak of products alone, but also added value and creating quality offers. The expectations of consumers towards a product have changed in time and this is the reason why companies must consider the product and price even more.

The purpose of the present paper is to offer an overview of the business planning possibilities, lining out the importance of a product and price and to analyze the product portfolio of Wiberg Food OÜ as a part of business planning as well as offer proposals for forming it considering also the principles of price formation. The products important for the company and the following actions to plan the company's future shall become clear as the result of the given paper.

To achieve this purpose, the paper includes analysis of possible methods of business planning and explains the essence of a business plan and business model. There are plenty of those nowadays thinking of business planning and the economic environment

together with consumers have created a situation where manufacturers and suppliers are forced to focus their attention to products and additional value expected by the customers. In case of several authors, the prevailing message is the importance of creation of value offers and selection of the customer segment, which is affirmed also by the business model methodology created by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur, and the balanced result map conception of Robert S. Kaplan and David P. Norton. A business plan reflects the possibilities and resources necessary for a company to achieve the set goals and a business plan has an established structure and tasks. A business model is an abstract presentation of company's business logics. When a business plan is a development of company's business idea, the business model has become a part of business strategy.

The given paper gives an overview of creating a product portfolio and states the analysis possibilities as well as executes a thorough product portfolio analysis of Wiberg Food OÜ. A product is an offer satisfying the needs of a consumer for which main profit, actual product and additional value should be treated separately. Upon formation of a product portfolio, initial determining of products profitable for the company is important. It is not reasonable to right away exclude the products that consume lots of time and do not guarantee profit since this may affect the demand for some other product. In addition to profitability, attention must also be paid to future perspective, i.e. assess the attractiveness of the market and competitiveness of the company.

The product portfolio of Wiberg Food OÜ includes many different products but the share of them in sales turnover or –profit is relatively small. Half of the company's profit in 2012 consisted of products made of potatoes, which, however, does not have a remarkable future perspective according to the analysis of the present paper. The highest future perspective lies in the company's cucumber, mushroom and berry products and, according to the author, the company should allocate means to invest in those product groups.

The paper also explains the principles of price formation and describes the most important price formation factors of Wiberg Food OÜ. The price is a value-affecting factor of the company value since price formation decides whether a company produces profit or loss. Enough attention should be paid to internal and external factors and

setting of price goals should be based on the long-term goals of the company. In price formation it should also be considered that this is a process that can roughly be divided into four stages: analysis of internal and external environment, setting price goals, choosing price formation methods and development of price policy.

Wiberg Food OÜ does not implement any particular method in price formation since price formation must often consider aspects that cannot be foreseen by a person not familiar with the given field of activity (autumn weather, neighbour's yield in apples, etc). Since the production capabilities of the company as well as the warehouse and production facilities set their limitations to the volume, the principle that product's sales price must exceed production price by at least 35% is followed.

The paper's last section concentrates on suggestions for forming Wiberg Food OÜ product portfolio and subsequent activities of business planning. As actual proposals, the author of the present paper stated that the company should focus on product groups with higher future perspective but before that a thorough competitive analysis should be executed on the market of cucumber, mushroom and berry products. The author also believes that a product portfolio analysis according to the principles stated in the present paper should be concluded annually immediately after the end of a fiscal year. A quality and reputation query should also be organized amongst customers once a year; this would result in adequate basis for evaluating competitiveness.

To the company manager, the present paper has given information important for planning the future of the company. During preparation of the present paper, the author reached an understanding that business planning is a constant process and work that must be dealt with and taken seriously. Without a thorough analysis, some extremely important parts of business planning or business model may seem worthless or unimportant. Important company decisions may be born in the course of a simplest analysis.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Teet Raudsalu
(autori nimi)
(sünnikuupäev: 11.09.1986)

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose
TOOTEPORTFELLI KUJUNDAMINE JA HINNAKUJUNDUSE PÕHIMÕTTED
ÄRIPLANEERIMISE OSANA WIBERG FOOD OÜ NÄITEL,
(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Taavi Tamberg,
(juhendaja nimi)

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 15.05.2018 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.

Pärnus, 15.05.2013