

**TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL  
TALLINNA KOLLEDŽ**

Majandusarvestus

Ulli Puidak

**STRATEEGILINE EELARVESTAMINE VÄIKESES  
TOOTMISETTEVÖTTES (HÄÄDEMEESTE  
MINERAALVEETEHASE NÄITEL)**

Lõputöö

Juhendaja: Ester Vahtre *EMBA*

Tallinn 2015

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	3
1. MINERAALVEE TOOTMINE HÄÄDEMEESTES, STRATEEGIA, TURUNDUS JA KONKURENTS .....	6
1.1 Mineraalvee olemus, tootmise ajalugu ning tänapäev Häädemeestes .....	6
1.2 Ettevõtte strateegia.....	8
1.3 Turundusstrateegia.....	9
1.4 Konkurentsituatsioon Eestis.....	12
2. MÜÜGITULUDE JA KULUDE ANALÜÜS.....	16
2.1 Müügieelarve olemus ja müügi analüüs .....	16
2.2 Äritegevusega kaasnevate kulude analüüs.....	24
3. EELARVESTAMINE PERIOODIKS 2015-2018 .....	36
3.1 Hinnastrateegia olemus ja seda mõjutavad tegurid, toodete hinnavõrdlus .....	36
3.2 Täis- ja tootmisomahinna arvutus.....	40
3.3 Tasuvuspunkti arvutus .....	44
3.4 Eelarve projekt.....	46
KOKKUVÕTE .....	52
VIIDATUD KIRJANDUS .....	54
LISAD .....	58
Lisa 1. Keisri Köök OÜ veevaldkonna 2014. aasta kasumiaruanne, euro .....	58
Lisa 2. Keisri Köök OÜ veetoodete hinnakiri .....	59
Lisa 3. Keisri Köök OÜ ja Sanitex Estonia OÜ lepingujärgne klientide jaotus.....	60
SUMMARY .....	61

## SISSEJUHATUS

Vaatamata keskkonnaaktivistide järjest agaramale agitatsioonile vähendada plastpudelite tarbimist, ühisveevärgist tarbijateni edastatava kraanivee väga heale kvaliteedile Eestis, on pudelitesse villitud mineraal- ja lauavee müük liikunud järjest tõusvas trendis nii meil kui välisriikides. Pudelvee joomine on uus fenomen kogu maailmas hoolimata sellest, et see maksab ligi 1 000 korda rohkem kui tavaline kraanivesi ja on kallim kui näiteks piim või bensiin. Ka Eestis on pudelvee tarbimine suurenenud ühtlaselt kiires tempos: eelmisel aastal kasvas pudelvee müük kümnendiku võrra, sealhulgas mineraalvee müük on kasvanud kaks korda viimase nelja aastaga (Raamets 2015).

Sellest innustatuna taaskäivitati 2012. aastal Pärnumaal Häädemeeste aleviku külje all loodusliku mineraal- ja allikavee tootmine “Häädemeeste” ja Goodmen`s” kaubamärgi all. Projekti algatajad nägid ettevõtmises suurepärasest teenimisvõimalusest ja iga äriühingu prioriteediks on siiski teenida omanikele võimalikult palju kasumit lähemas või pikemas perspektiivis. Ettevõtmise initsiaatoriks on ehitusalase taustaga persoon, keda kannustas soov ennast senitundmatus valdkonnas tõestada, käivitada ja arendada kasumit tootev ettevõtte ning realiseerida oma potentsiaali, pakkudes oma tegevuse ja toodetega konkurentsi seni pikka aega praktiliselt monopoliseisuses olnud AS-ile Värskas Vesi. Oma rolli mängis ka soov edendada ettevõtlust ääremaal, luua uusi töökohti ning vähendada seeläbi tööpuudust.

Usku müügirekordeid purustavasse tulevikku toitis kaubamärgi “Häädemeeste” tunnuskeskealiste ja vanemate inimeste hulgas, kodumaise mineraalvee ainuvalitsejalik seisund, Põllumajanduse Registrite ja Informatsiooni Ameti (PRIA) poolne positiivne otsus rahastamiseks 50% ulatuses tootmisliini soetamist meetme 3.1 raames (Maapiirkonnas majandustegevuse mitmekesistamise investeeringutoetus) ning tooraine varude piisavus ja suhteline odavus.

Tegelikkus ehk esimeste tegutsemisaastate tulemused ei ole paraku nii suurepärased olnud kui ennastlikult loodeti. Hetkeolukorda iseloomustab omanikke mitterahuldav toodete läbimüük,

alakoormusel töötav tehas, püsitarbijaskonna nappus ning äraootaval seisukohal olev personal. Kasumiootuses omanikud on pidanud leppima iga-aastase mõningase kahjumiga ning negatiivse rahavoo tõttu on sunnitud andma ettevõtte käsutusse rohkem omapoolseid finantsvahendeid. Painab küsimus, kas ja kuidas edasi – kuidas jääda ellu ja saavutada läbilööki oma nišis. Need reeglid ja tavad, mis kehtisid teada-tuntud ehitusvaldkonnas, ei toiminud toiduainetööstuses. Tegutseni enamasti katse-eksituse meetodil ilma põhjalike uuringute ja planeerimiseta, puudus adekvaatne tulevikupilt, kompetentsus seada põhjendatud eesmärke. Arvatust kehvemad tulemused on ühelt poolt tingitud stardiperioodi käivitamisraskustega, kaubamärgi vähese tuntusega eeskätt noorema põlvkonna seas, ebapiisava toote reklaamiga ning uute tootjate lisandumise tõttu pingestunud konkurentsiga turul. Teisalt on kitsaskohti omanike ja juhtide tegevuses ning nende vajakajäämistest teadvustamine, analüüsimine ja vajalike meetmete kasutuselevõtt loob võimaluse edasiseks tulemuslikumaks ja kasumlikumaks tegutsemiseks.

Töö autor on raamatupidajana tegev mineraalveetsehhi juhataja teiste ettevõtete juures ning seetõttu tuttav tema juhtimisstiili ja hetkeideede ajal tegutsemisega. Põhjalike uuringute ja planeerimise asemel alustati kiirelt äritegevusega. Kogu tegevusperioodi jooksul ei ole peetud otstarbekaks koostada põhitegevuse eelarveid järgnevateks perioodideks, rääkimata elementaarsest omahinna kalkuleerimisest või siis kulu-maht-kasum analüüsi tegemisest. Töö autoril on kõrvaltvaatajana välja kujunenud nägemus senise tegevuse vajakajäämistest ning sestap tekkis soov anda omapoolne panus ettevõtte hüvanguks.

Lõputöö eesmärgiks on eelarve projekti koostamine järgnevas kolmeks aastaks, arvestades seniste tegevuste tulemusi, tingimusi ja ressursse ning ettevõtte strateegilisi pikaajalisi eesmärke.

Töö on koostatud suunitlusega eeskätt tootmistsehhi omanikele ja igapäevase juhtimisega tegelevatele isikutele, tehtav analüüs ning sellest saadav informatsioon aitab usutavasti ettevõtmise eestvedajatel langetada edaspidi kaalutletud otsuseid ning teha põhjendatud valikuid alternatiivide vahel.

Lõputöö on liigendatud osadeks. Esimene peatükk hõlmab mineraalvee tootmise ülevaadet Häädemeestel, kirjeldab strateegiat osutades põhitähelepanu turundusele, analüüsib turu- ja konkurentsiolukorda ning pakub välja diferentseerimisstrateegia. Teine peatükk keskendub müügile ja äritegevusega kaasnevatele kuludele (tooraine, turustus- ja tööjõukulud), pakub käibe ergutamise

meetmed ning analüüsib toote disaini rolli müügiedus. Kolmandas peatükis võetakse vaatluse alla kõik toote hinnaga seonduv ning kalkuleeritakse toodete omahind, leitakse tasuvuspunkt ja viiakse läbi KMK-analüüs erinevate stsenaariumidega. Nimetatud peatükkides sisalduv informatsioon on aluseks töö viimasele alampeatükile, kus kogutud andmetest ja tehtud analüüsist lähtudes on koostatud järgmise 3 aasta eelarve projekt kvartalite lõikes.

Lõputöö ülesanded on järgmised:

- koostöös omanike ja juhtidega püstitada konkreetsed eesmärgid edaspidiseks;
- analüüsida turusituatsiooni, tegutsemisperioodi tulusid ja kulusid, mis annaksid aineksest järgnevate perioodide planeerimiseks;
- viia läbi küsitlus hindamiseks pakendi disaini;
- teha KMK-analüüs mängides läbi erinevaid stsenaariume;
- kalkuleerida tasuvuspunkt;
- arvutada toodete täisomahind ja tootmise omahind;
- toetudes läbiviidud analüüsile ja tehtud kalkulatsioonidele koostada eelarveprojekt järgneva kolmeks aastaks.

Töö koostamise käigus analüüsiti Keisri Köök OÜ raamatupidamisaruandeid, konkurentide majandusaasta aruandeid, teostati küsitlus pakendi osas ning viidi läbi intervjuud ettevõtte juhtide ja omanikega. Lisaks saadi vajalikku informatsiooni Statistikaameti andmebaasist ja Keskkonnaameti ressursitasu deklaratsioonidelt.

Lõputöö koostamisel osutasid kasulikeks infoallikateks S. Karu ja V. Zirnaski „Eelarvestamine- üks strateegilise *controllingu* juurutamise eeldus organisatsioonis“ ja J. Tovar Jiménez'i raamat „*Finanzas y presupuestos (interpretación y elaboración)*“. Viidatud kirjandust ja muid allikaid on kokku 42 tk.

Autor tänab oma juhendajat Ester Vahtret asjatundliku nõu eest lõputöö koostamisel ning Keisri Köök OÜ juhtkonda raamatupidamisaruannetega varustamise ja veeäri tagamaade selgitamise eest.

# **1. MINERAALVEE TOOTMINEHÄÄDEMEESTES, STRATEEGIA, TURUNDUS JA KONKURENTS**

## **1.1 Mineraalvee olemus, tootmise ajalugu ning tänapäev Häädemeestes**

Juba muistsetest aegadest on mineraalvesi olnud tervise ja elujõu allikaks ning sümboliks. Nüüdsel ajal kuulub mineraalvee joomine lahutamatu moodsa ja tervisliku elustiili juurde – regulaarne vee tarbimine mõjub positiivselt nii nahale kui figuurile, kogu organismile tervikuna ja seeläbi tervisele ning enesetundele.

Päritolust lähtuvalt eristatakse looduslikku ehk naturaalselt mineraalvett teistest lauavetest. Looduslik mineraalvesi on kaitstud maa-alusest allikast saadav töötlemata ehk naturaalselt puhas algupärase koostisega vesi, mis villitakse pudelisse vahetult allika läheduses. Sellise vee keemiline koostis ehk mineraalainete sisaldus (kaltsium, magneesium, naatrium, kaalium, räni jt) sõltub piirkonna pinnase geoloogilistest iseärasustest. (Rand 2013, lk 7).

Eestis loetakse mineraalveeks vett, milles mineraalainete sisaldus küündib üle 2 grammi ühe liitri kohta. Eesti tähtsamateks mineraalvee leiukohtadeks on Kärkla, Kuressaare, Häädemeeste, Võru ja Värskä.

Häädemeeste valla 2010. aasta augustikuu ajaleht “Koduvald” annab ülevaate Häädemeeste mineraalvee ajaloost ja perspektiividest. Artiklist selgub, et Häädemeeste vallas puuriti esimene puurkaev Läti piiri ääres Iklas 1966. aastal. Sellele järgneval aastal Arumetsa külla rajatud kaevust hakati Pärnu Õlletehase poolt tootma mineraalvett “Häädemeeste“, mis keemiliselt kuulus naatriumkloriidvete hulka ja oli keskmise mineraalainesisaldusega 3-5 g/l. Toodete läbimüük liikus kasvavas trendis – kui tootmise algusaastatel müüdi 650 000 0,3-liitrist pudelit aastas, siis 1983. aastal ületas see juba 3 miljoni piiri. Peale kodumaise turu tarniti mineraalvett ka lähiriikidesse Läti

ja Leetu. Toota oleks võinud ka rohkem — nõudlust jagus, kuid ladude puudumise tõttu ei olnud see võimalik. (Pede, Looing 2010, lk 6-8).

1972. aastal otsustas Häädemeeste kolhoos endistesse mõisahoonetesse rajada konservitsehhi, kus oleks võimalik villida ka mineraalvett. Projekteerimise lähteülesandes planeeriti võimsuseks toota kuni 50 t mineraalvett „Häädemeeste”. Konservitsehh alustas “Häädemeeste” mineraalvee villimisega 1975. aastal, kuid kõikvõimalike probleemide tõttu ei kestnud see kuigi kaua (vesi oli rauarikas, ebapiisav taara kogus, puudusid laboriseadmed, karmid sanitaararsti ja tuletõrje nõuded). 1988. aastal konservitehas likvideeriti ning ka Arumetsa puurkaev oli selleks ajaks amortiseerunud. (Pede, Looing 2010, lk 6-8).

1985. aastal puuriti Häädemeeste aleviku servale uus kaev, mis vallas ainsana toimib siiani. Pärnu Õlletehas hakkas sellest villima mineraalvett „Pärnu”. Koos Pärnu Õlletehase hääbumisega lakkas ka mineraalvee tootmine. 2011. aastal omandas OÜ Kaevutee Häädemeeste vallas Arumetsa külas asuvad kinnistud, millel paikneb juba äsja mainitud puurkaev. Sellest nüüdseks küll juba renoveeritud puurkaevust ning selle kõrvale rajatud uuest kaevust toimub veevõtt käesoleva lõputöö raames uuritava ettevõtte tarbeks. Sooviga käivitada mineraalvee tootmine alustas OÜ Kaevutee omanik koostööd toiduainete (sushi) valmistamisega tegeleva ettevõttega Keisri Köök OÜ omandades 51% firma aktsiatest.

Aastatel 2011-2012 rajati maatükile tootmishoone, hangiti PRIA toetuse abil Hiina RVst veevillimisliin, koostöös tootedisaineriga ning reklaamiagentuuriga töötati välja pudeli disain ning brändi reklaamikampaania. Palgati õlletootmise kogemusega tootmisjuht ja Pärnumaa Töötukassa vahendusel leiti sobiv tööjõud tootmisliinile. Keisri Köök OÜ-s on 20 palgalist töötajat, neist 5 inimest on seotud “Häädemeeste” tootmisega — 1 tootmisjuht ja 4 liinitöölisi. Erinevate veesegude retseptide väljatöötamisele, tootmiseseadmete häälestamisele ja müügistrateegia väljatöötamisele kulus pea pool aastat enne kui 2012. aasta hilissügisest pudeldatud vesi viimaks polettidele jõudis. Takistusi tekitas kaubanduskettide apaatne suhtumine uudistootesse ning tootmiseseadme mitterahuldav töö kvaliteet.

## 1.2 Ettevõtte strateegia

Ettevõtte eduka toimimise aluseks on tootmise tulude ja kulude läbimõeldud arvestus ja oskus planeerida ja kavandada tulevase perioodi. Käesoleva lõputöö raames valmib eelarve projekt järgneva kolmeks aastaks. Autori hinnangul on see piisavalt pikk planeerimaks tulevikku ja tagamaks hinnangute ning prognooside usaldusväärsust pidevalt muutavas majanduskeskkonnas. Projektis sisalduvate eelarvete abil täpsustatakse strateegiad, nende elluviimiseks tarvilikud ressursid ja ettevõtetavad tegevused. Eelarvestamise käigus läbi arvatud ja arendatud strateegiate kasutamine aitab ettevõttel sujuvalt tegutseda muutavas konkurentsikeskkonnas ning saavutada paremaid tulemusi (Jaansoo 2011, lk 56). Eelarvet käsitletakse ka kui õigete otsuste tõenäosust suurendavat abivahendit (Tovar Jiménez 2014, lk 16). Ettevõtte juhtkond vajab strateegiat, et teha põhjendatud ja kooskõlastatud otsuseid. Strateegia on pikaajaliste eesmärkide saavutamise põhiteede ja tegevuspõhimõtete kogum, mis on ettevõtte juhtimise alus (Väljaots).

Lähtudes eelarvestamisel aluseks võetavatest näitajatest, on eelarve koostamiseks kaks põhilist meetodit: baasiline ja nullbaasiga eelarvestamine. Baasiline eelarvestamine on eelarvestamise meetod, mis võtab järgnevate perioodide eelarvestamisel aluseks baasperioodi tegelikud tulemused ja kasutab neid eelarvestamisel "baasina". Selle meetodi kasutamisel leitakse eelarveperioodi näitajad baasperioodi vastavat näitajat korrigeerides. (Karu, Zirnask 2004, lk 40). Autor leiab, et on mõistlik võtta aluseks 2014. aasta tulemused, kuna need peegeldavad täpselt ja täielikult praegust olukorda ning nende näitajate baasilt on lihtne planeerida järgmisi perioode, arvestades seejuures erinevaid tegureid nagu turusituatsioon, tarnijate hinnatõus, tooraine kallinemine, muutused konkurentsikeskkonnas ja tarbimises.

Hästi läbi mõeldud ja loogiline strateegia aitab ettevõttel saavutada oma eesmärgid ning panustada üldisemalt organisatsiooni konkurentsivõimesse. Strateegia määrab selle, mida ettevõtte hakkab tegema ja – mis eriti tähtis – mida ta ei hakka tegema. (Watkins 2007, lk 112).

Edukas ettevõtlus eeldab selge missiooni ja visiooni olemasolu, ettevõtjad peavad teadma, mida nad tahavad saavutada, mida ära teha ja kuhu välja jõuda. Missioon fikseerib selle, millist liiki äri tahetakse luua ja milliseid turge teenindada soovitakse. (Miettinen jt 2008, lk 37). Visioon



peegeldab seda, milliseks soovitakse ettevõtet pikemas perspektiivis arendada (Miettinen jt 2008, lk 122).

Defineeritud missioon, visioon ja strateegia on aluseks edasiste otsuste langetamisel, aitavad teha kaalutletud valikuid alternatiivide vahel ja ressursside jaotamisel. Keisri Köök OÜ puhul on tegemist väikese tootmisettevõttega, kus omanikud osalevad aktiivselt igapäeva-juhtimises ning seetõttu on strateegiline formaliseeritus ehk paberile pandud tegevuspõhimõtete kogum väike. Veetehase omanikel on olemas nägemus, milliseks tahetakse firmat aastate jooksul kujundada ning firma tegevuse suunamiseks on välja töötatud ettevõtte visioon ja missioon.

Visiooniks on: “Olla turul esikolmikus mineraalveetoodete kategoorias ning tarbija jaoks esimeste valikute hulgas.”

Sellest lähtuvalt on määratletud missioon, milleks on: “Pakkuda Häädemeeste mineraalveetoodete näol tervislikku avastamist väärt elamust”.

Kuna visioon peegeldab siiski organisatsiooni kõige üldisemat eesmärki, siis lisaks sellele vajab ettevõtte konkreetseid pika- ja lühiajalisi eesmärke, mis fikseerivad kaugema sihi poole liikumise tempo. Paika pandud eesmärkide abil kujunebki visioon reaalsuseks. Lõputöö kirjutamise raames intervjueris autor ettevõtte Keisri Köök OÜ juhtkonda ning ergutas neid intensiivsemalt läbi vaatama oma jooksvate tegevuste tulemusi ja formuleerima konkreetseid edaspidiseid eesmärke. Fikseerides kolme aasta või veel kaugemas perspektiivis oodatavad tulemused, sunnib see juhte juba praegu astuma samme ning tegema tegevusi, mis on tarvilikud nende eesmärkide saavutamiseks tulevikus. Koostöös omanike ja juhtidega valmivad lõputöö raames detailsed müügi-, tootmis-, tegevuskulude eelarved ja kasumiaruanne.

### **1.3 Turundusstrateegia**

Klassikaline turundus vajab uuele reaalsusele vastamiseks ümbermääratlemist ja laiendamist. Selleks, et luua ja pakkuda väärtust klientidele nii füüsilisel kui ka virtuaaliturul, on vaja põhjalikult muuta ettevõtte strateegiat. Uue strateegia kujundamise ja rakendamise peamise vahendina nähakse turundust. Turundus peab muutuma ettevõtte strateegias ja organisatsioonis suuremaks jõuks. See on

järgmine kohustuslik muutus, mis otsustab ettevõtete saatuse uue majanduse tingimustes. (Kotler jt 2003, lk 6).

Mineraalveetoodete tarbimine suureneb küll jõudsalt aasta-aastalt, kuid siiski valitseb kauplustelettidel veekaupade üleküllus ning turg on äärmiselt konkurentsitihe, sisaldades endas nii kodu- kui välismaiseid tootjaid, nii pikka aega turul püsijaid kui ka alles värskelt turule siseneda üritajaid.

Tänapäeval on tõsiseks majandusprobleemiks kujunenud ülevõimsus. Enamikes tööstusharudes napib kliente, mitte tooteid. Ehk siis probleemiks on nõudlus, mitte pakkumine. Liiga palju kaupu ajab taga liiga väikest hulka ostjaid. (Kotler jt 2003, lk 6). Üha raskem on tuua turule toodet, mis olulisel määral eristuks konkurentidest. Kui mõnel tootjal see tänu paremale kvaliteedile või uuenduslikule olemusele isegi õnnestub, siis võib kindel olla, et üsna kiirelt asutakse seda kopeerima.

Seega margitoote kujundamine võib ettevõtte jaoks osutada üheks suurimaks eduteguriks konkurentsitihtedal turul läbilöömisel ning oma positsiooni kindlustamisel. Järelikult on margitooded ehk brändid tänapäeval kujunemas ettevõtte üheks olulisemaks kapitaliks. Oma margitootega ehk brändiga turule tulek on üks võimalus tänases konkurentsitihtedal turul läbi löömiseks. (Aarna 2005, lk 19).

Häädemeeste mineraalveepudelil on väärikas ajalugu, kuid vahepeal katkenud tootmise tõttu on kaubamärk unustustehõlma vajunud. Uuringufirma Emor 2013. aasta märtsis tehtud uuringutulemuste järgi oli "Häädemeeste" kaubamärk tuntud keskel läbi 52% inimeste seas jäädes selgelt alla selliste konkurentide nagu Värskä ja Borjomi tuntusele. Madalaks jäi tuntus 20-39-aastaste ja mitte-eestlaste hulgas, seevastu 40-59-aastased eestlased teadsid brändi väga hästi. Värskemad uuringutulemused puuduvad, kuid kindlasti on see protsent kahe aastaga tõusnud ja seda eeskätt noorema põlvkonna hulgas, kellel ajalooline side veetootega enne puudus. Keisri Köök OÜ sai inspiratsiooni sõnademängust (Häädemeeste → hääde meeste → heade meeste) ning rikastanud brändi nimetust inglisekeelse vastega "Goodmen`s) ning kogu oma brändikampaania üles töötanud tunnuslausele "Häid mehi on raske leida".

Brändi kujundamise olulisimaks aspektiks on aga brändi idee viimine tarbijani ning seda on võimalik teha läbi järjepidevuse, jälgides valitud suunda mitmeid hooaegu järjest, et sõnum ka tarbijate teadvusesse kinnistuks (Aarna 2005, lk 27). Veeäri baseerub puhtalt turundusel ning nõuab seega suurel määral ressursse. Oluline on, et misiganes telekanalist, ajakirjast, veebilehelt ja reklaamplakatilt vaataks vastu just Häädemeestes toodetud pudel. Hoolikalt läbimõeldud turunduse kaudu kinnistuvad aegamööda tarbijate teadvusesse soovitud assotsiatsioonid.

Kuigi brändi kujundamine konkurentidest eristumiseks on üks parimaid võimalusi turul edukaks konkureerimiseks, siis ikkagi sõltub margitoote edukus paljuski ettevõtte tegevusvaldkonnast ning majanduskeskkonnast (Aarna 2005, lk 19). Hetkel peavad veetootjad tegema suuri kulutusi ja jõupingutusi, et olla oma brändidega konkurentsivõimelised. Lisaks oma brändi arendamisele ning turustamisele oleks soovitud kasumlikkuse saavutamiseks otstarbekas keskenduda allhanketele – *private label* ite tootmisele. *Private label* on kaupluse tellimisel valmistatud kaup, mis kannab tootja nime asemel kaupluse või kaubandusketi nime ning märget „valmistatud (kaupluse/kaubandusketi nimi) tellimusel“. Keisri Köök OÜ kui tootja jaoks tähendaks see stabiilset sissetulekut, tellijapoolset garantiid toodete müügi osas ning madalaid riske, sest ebaõnnestumise tõenäosus on väike. Samas toob see endaga üldjuhul kaasa ka väiksema kasumlikkuse.

Tuntud Ameerika ettevõtja, turundaja ja bestsellerite autor Seth Godin näeb ideaalis toote turundamist järgmiselt: “Hea turundus on see, mis jutustab ettevõtte ja tema toodete idee kohta loo, mis võimaliku tarbija tähelepanu äratav ja huvi tekitab. Müük on see, mis seejärel ületab selle tarbija võimaliku esmase reaktsiooni öelda pakutavale „ei“.” (Geoffrey 2012). Kui see lugu tekitab tarbijale arusaama, kuidas ettevõtte poolt pakutav toode on erilisem ja parem kõikidest turul saadaolevatest analoogidest, siis on lootust ka müügiedule.

Seth Godin soovib keskenduda pigem loo kui toote müügile. Näitena toob ta välja, kuidas inimesed on valmis maksma liitri pudelivee eest koguni 5 dollarit, sest pudelivesi on (legendi kohaselt) “tervislikum” kui kraanivesi.

Näib, et sama lugu on juurdunud ka eestimaalaste teadvusesse. “Iga päev tuleb juua kaheksa klaasi vett” või siis “2 liitrit vett päevas” propaganda on nüüdseks Eestis korralikult omaks võetud nii kaalujälgijate kui muidu tervislikult elavate inimeste poolt, mõtlemata seejuures keskkonnakulule, mida see elustiil enesega kaasa toob.

Vaatamata sellele, et ühisveevärgist edastatakse Eesti tarbijateni väga hea kvaliteediga kraanivett, on aastakümnetega sissejuurdunud arusaam, et pudelivesi on kvaliteetsem ja tervislikum võrreldes kraaniveega, veetootjate meeleheaks visa kaduma. Tänapäeval võtavad siiski paljud inimesed kraanivett eeskätt kui pesuvett, mida ei kannata juua ning seeläbi ei ole veel niipea ette näha ka langustrendi pudeliveeäris.

## **1.4 Konkurentsituatsioon Eestis**

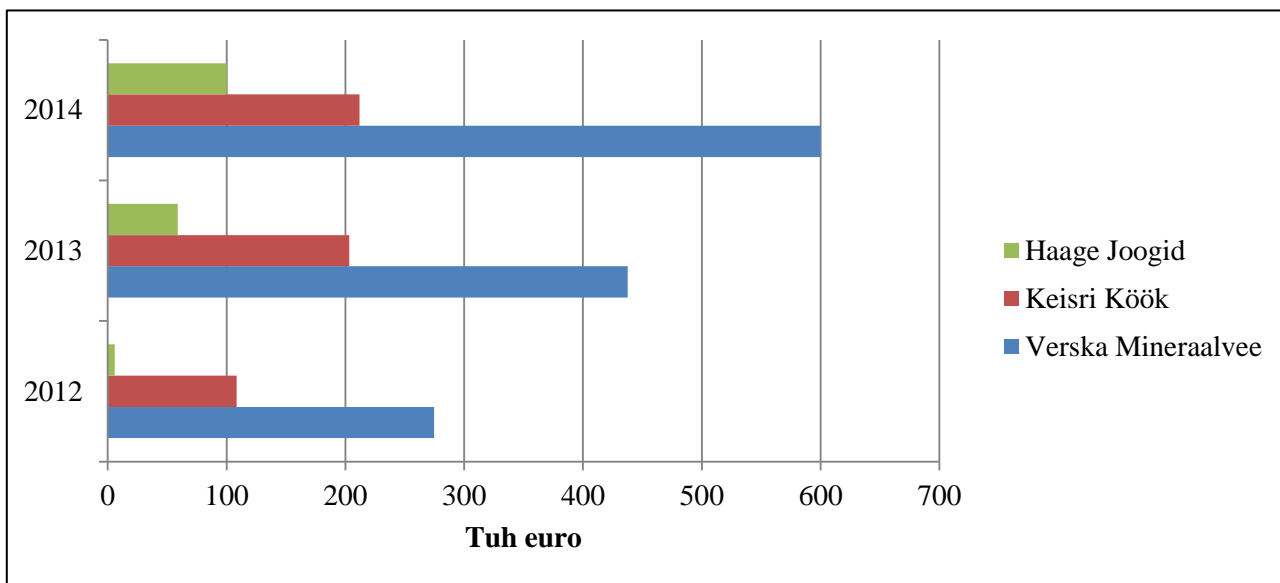
Konkurents on äritegevuses tervitatav ja lõpptulemusena edasiviiv jõud. Ettevõtjad teevad järjepidevaid jõupingutusi selle nimel, et olla parim ning võita kliente. Lisaks tarbija heaolu suurendamisele stimuleerib see innovatsiooni ja tehnika arengut. Tarbija jaoks tähendab mingis valdkonnas valitsev konkurents madalamaid hindasid ja kvaliteetsemat teenust või toodet.

Oluline on olla kursis konkurentide tegevuse ja plaanidega. Kui ettevõtte ei tea, mida kliendid soovivad või konkurendid pakuvad järgmisel aastal või isegi seda, kes on tarbijateks või konkurentideks, ei saa ka koostada tõhusat plaani saavutamaks müügi- ja kasumieesmärke (Hope, Fraser 2003, lk 69).

2012. aastal tekkis Eestis esimest korda konkurents kodumaise loodusliku mineraalvee tootmises kui lisaks 1973. aastast turul valitsevale AS-ile Värskas Vesi hakkas samaaegselt käesolevas lõputöös uuritava ettevõttega looduslikku mineraalvett pudeldama A. Le Coq koostöös Värskas Mineraalvee OÜ-ga Värskas Mineral nime all. Nendele kahele lisandus aasta lõpus Haage Joogid OÜ kaubamärgiga B`EST. 2015. aastal ongi Eestis terviseameti poolt tunnustatud neli mineraalvee puurkaevu, kaks asuvad Põlvamaal Värskas, üks Pärnumaal Häädemeestel ja üks Tartumaal Haigel.

Siinkohal saab võrrelda kolme uustulnukast veetootja müügitulusid aastate 2012, 2013 ja 2014 põhjal, vastavad andmed on välja toodud joonisel 1. Lõputöö koostamise hetkel ei ole veel äriregistri teabesüsteemis kättesaadavad Haage Joogid OÜ ja Värskas Mineraalvee OÜ 2014. aasta majandusaasta aruanded ja seetõttu on nimetatud perioodi kohta saadud firmadelt suusõnaline info. Kuna Värskas Vesi AS toodab lisaks mineraalveele ka maitse- ja joogivett ning karastusjooke, siis nende majandusaasta aruanne ei sisalda detailset informatsiooni üksnes mineraalvete kohta ja

seetõttu jääb võrdlusest välja. Küll aga on teada, et nende veevõtt kuupmeetrites väljendatuna ületas nt aastal 2012 50-kordselt Häädemeeste mineraalveetsehhi oma.



**Joonis 1.** Müügitulud 2012-2014

*Allikas:* Haage Joogid OÜ, Keisri Köök OÜ, Verska Mineraalvee OÜ 2013. a majandusaasta aruanded; autori koostatud

Üldjuhul annab ettevõtte heast käekäigust tunnistust stabiilne kasv. Eelnev diagramm väljendab tootjate müügimahtude kasvutrendi. Kõige napima käibega on veteranpoliitik Villu Reiljani osalusega veeäri. Kehvasid tulemusi võib seostada toote konkurentsieelise ja diferentseerituse puudumisega. Nende läbi poliitiku suu läbi välja öeldud reklaamlause „Pole paha“ tõi küll kiire tuntuuse, kuid sellest üksi ei piisanud tarbijaskonna tekkimiseks. Naatriumivaba siidise ja pehme maitsega välja reklaamitud vesi B`EST ei erine õigupoolest maitseomadustelt turul külluslikult saadaolevatest joogivetest. Siinkohal on paslik meenutada General Electric`u legendaarse juhi Jack Welch poolt öeldut, millel ta toetus ettevõtet üles ehitades: „Kui sul pole konkurentsieelist, siis ära konkureeri.“

Verska Mineraalvee OÜ oma „Väraska Mineral“ toodetega „laseb ilmselgelt liugu“ kaubamärgi „Väraska“ tuntusel ning nende müük on liikunud stabiilselt tõusvas joones. Töö autorile on teada ka tõsiasi, et nimetatud ettevõtte ei ole senini pidanud vajalikuks teha telereklaami. Kuna tootjad muudavad aeg-ajalt pudelite disaini, siis ostja ei pruugi enam eristada algupärast ja uudistoodet, toimub sujuvalt ümberlülitumine teisele tootjale ning sellest lõikab kasu värskel turul siseneja. Tarbija seisukohast ei ole sel vahet, sest mineraalvesi on samasuguse mineralisatsiooni ja maitsega.

Senini monopoliseisuses tegutsenud Värskas Vesi AS ei jäänud uute tootjate turule sisenemisel passiivseks ning on mitmesuguste meetoditega kaitsenud agressiivselt oma positsioone. Tooteid müüakse praktiliselt aastaringselt kampaaniahindadega, Häädemeeste veega samaaegselt tehakse telereklaami. Tooteuendusena on lettidele jõudnud nende klaaspudelisse villitud mineraalvesi. Tarbija jaoks tähendab suurenenud konkurents suuremaid valikuvõimalusi, ettevõtete jaoks aga vähenenud kasumlikkust ja suuremaid jõupingutusi püüdmaks potentsiaalseid kliente.

### **Diferentseerimisstrateegia**

Konkurentsi teravnemisega kaasneb surve hindadele, võivad puhkeda hinnasõjad, vastavalt väheneb ettevõtete rentaablus. Olulise tähtsusega on toodete diferentseeritus, brändide tugevus, tarbija lojaalsus ja tema ümberlülitumiskulud ühelt tarnijalt teisele. Mida teravam on konkurents harus, seda raskem on ettevõtetel ostjatelt kõrgemat hinda küsida. Diferentseerimisstrateegia (ehk eristumise strateegia) mõte seisneb selles, et milleski, mida tarbija hindab, tuleb olla unikaalne ja see erinevus peab olema püsiv. (Miettinen jt 2008, lk 132). Samal arvamusel on Harvard Business Schooli professor Michael Porter, kelle sõnul on ettevõtetel vaja luua püsiv konkurentsieelis. See meeldiks muidugi kõigile firmadele, ent kiiresti muutuv maailmas ei kesta ükski eelis eriti kaua. Konkurendid asuvad kärmelt kopeerima, nii selle mõju vähenedes. Ettevõtted peavad pidevalt otsima klientidele uut väärtust. (Kotler jt 2003, lk 22).

Mineraalvee kontekstis võivad toodete eristumise aluseks olla näiteks nende odavam hind, maitseomadused, lisandväärtus, kvaliteet, uuenduslikkus, pakendi disain (nt sportkork vm nutikad vidinad) jm sellised tegurid. Üks võimalik tee rikastamiseks "Häädemeeste" brändi ja laiendamaks tarbijaskonda on sidrunimaitselise mineraalvee juurutamine tootmisesse.

Kui Värskas Vesi AS ja Värskas Mineraalvee OÜ ammutavad looduslikku nestet ühest ja samast maa-alusest leiukohast Värskas, siis Keisri Kook OÜ võtab seda Häädemeeste aleviku vahetus läheduses olevast Arumetsa külast ja Haage Joogid OÜ Tartu külje alt Haage külast. Ühtlasi tähendab see ka seda, et kolmest erinevast Eesti paigast saadav ja esmalt võrdlemisi sarnastena tunduvates looduslikes mineraalvetes on erinevused mineraalainete ning mikroelementide hulgas ja vahekorras ning seeläbi ka äratuntavalt erinev maitse.

Haage Joogid OÜ reklaamib oma B`EST toodet kui naatriumivaba ainulaadselt siidise ja pehme maitsega ning mõõduka mineraalide sisaldusega vett. Värska Originaal, Värska Mineral ja Häädemeeste on seevastu soolasema maitsega oma suurema naatriumisalduse tõttu.

Välismaistest brändidest on suurimaks konkurendiks kodumaistele tootjatele Gruusias toodetud vesi Borjom. Lisaks grusiinide veele on valikus erinevad mineraalveed nagu prantslaste Evian, Perrier, Vittel ja Badoit, bulgaarlaste Devin, itaallaste San Pellegrino ning Farrarelle, sakslaste Gerolsteiner, Suurbritannia Ty Nant, lätlaste Everest, venelaste Essentucky ja leedulaste Vytautas. Võiks arvata, et turul on tekkinud üleküllus? Sellegipoolest on pudeldatud vee (sh mineraalvee) tarbimine Eestis jätkuvalt tõusujoonel.

Eesti tuntud toitumisteadlane Mai Maser on võrrelnud kaubandusvõrgus saadaolevate mineraalvete mineraalainete sisaldust ja kasulikkust ning leidis, et eelistada võiks suurema kaltsiumi- ja magneesiumihulgaga vett, milleks on Häädemeeste ja Prantsusmaa Perrier' vesi. Viimased sobiksid noortele ja eakatele luude tugevdamiseks. Samuti leidis, et soolade kao korvamiseks on väga hea suure naatriumisaldusega Häädemeeste ja Gruusia veed (Borjomi ja Nabeghlavi). Kaaliumisisalduselt on taas Häädemeeste ja Borjomi kõige rikkamad. (Ninn 2012).

Kompaktseim ja täiuslikeim mineraalainete sisaldus on ilmselgelt üks Häädemeeste mineraalvee konkurentsieelis teiste tootjate ees. Ettevõtte peaks mitte ainult oma konkurentsieelist teadma, vaid info sellest ka tarbijani viima. Seda peab rõhutama kogu ettevõtte turundustegevus. Kui ettevõttel on juba väljakujunenud püsiklientuur, siis need kliendid on jäänud ettevõttele truuks, kuna nad tunnetavad konkurentsieelist, mis on neile tähtis. Uute klientide leidmiseks tuleb kõigepealt neid sellest informeerida. (Miettinen jt 2008, lk 135). Paraku tuleb nentida, et sellist teavitustööd pole potentsiaalsetele tarbijatele veel tehtud. Häädemeeste mineraalvee reklaamloosungid “Avastamist väärt mineraalvesi” ja “Häid mehi on raske leida” on küll löövad ja meelde jäävad, aga seda informatsiooni, milles nimelt seisneb see avastamisväärsus ja eelis võrreldes analoogidega, peaks ka veetarbijateni viima. Tutvustavad artiklid spordi-, tervise- ja naisteajakirjades oleks esmane samm selles suunas.

## **2. MÜÜGITULUDE JA KULUDE ANALÜÜS**

### **2.1 Müügieelarve olemus ja müügi analüüs**

Müügieelarve koostamine on eelarvestamise esimene ja üks olulisemaid etappe. Organisatsioon saavutab oma eesmärgid müügi kaudu. Ettevõttel, kel ei ole müügikäivet, ei ole ka äritegevust ning ettevõttel, kellel on ainult väike müügikäive, on ka kasin äritegevus (Mason 2013, lk 45). Ettevõtte strateegiliste eesmärkide saavutamisel on läbimõeldult koostatud müügieelarvel eriti oluline roll. (Karu, Zirnask 2004, lk 172-173). Alles siis, kui planeeritavad tegevusmahud on teada, saab hakata hindama vajalikud mahus toodete pakkumiseks vajaminevaid ressursse. Seega on müügieelarve üksiti ka kõikide teiste eelarvete (tootmis-, finants-, tööjõu-, turustuseelarved) koostamise aluseks.

Müügieelarve on eelarve, milles näidatakse järgmise eelarveperioodi toodete oodatavat müüki nii rahalistes kui ka mitterahalistes mõõdikutes. (Karu, Zirnask 2004, lk 173).

Müügieelarve koostamise lähteandmeteks Hädemeeste mineraalveetehase kontekstis on:

- ettevõtte strateegilistest ülesannetest tulenev kavandatud müügitulu eelarveperioodil,
- müügianalüüsid eelnevate ja jooksva aasta kohta,
- lühi- ja pikaajalised müügiprognoosid.

Lähtudes nimetatud andmetest ja analüüsist saab juba välja töötada konkreetse numbrites ja tooteühikutes väljendatud müügiprognoosi üksikute toodete lõikes.

Müügieelarvet on üldjuhul keerulisem koostada kui kulude eelarvet, sest tehtavad kulutused on suuresti ettevõtte juhtide poolt kontrollitavad. Müük seevastu sõltub suuresti rakendatavast turundusstrateegiast, müügimeeskonna jõupingutustest, konkurentide tegevusest, valitud hinnakujundusest, aga ka majanduskeskkonnast ja hulgast teistest asjadest, ehk isegi ilmast. (Mason 2013, lk 45-46). Viimane nimetatu mängib tegelikult kaalukat rolli Keisri Köök OÜ veetoodete



müügi juures. Läbimüük on üks-üheses sõltuvuses valitsevast aastaajast ja ilmast – müük aktiveerub soojadel päikeselistel päevadel ning kuitahes hea reklaamikampaania ei innusta inimesi mineraalvett ostma vihmaste ja külmade ilmadega. Kuna misiganes mudelarvutustega ei ole võimalik täpselt ette prognoosida kolme järgneva aasta ilmaolustikku, siis seda keerukam on ettevõtmise juhtidel kavandada mineraalveetoodete müüginumbreid.

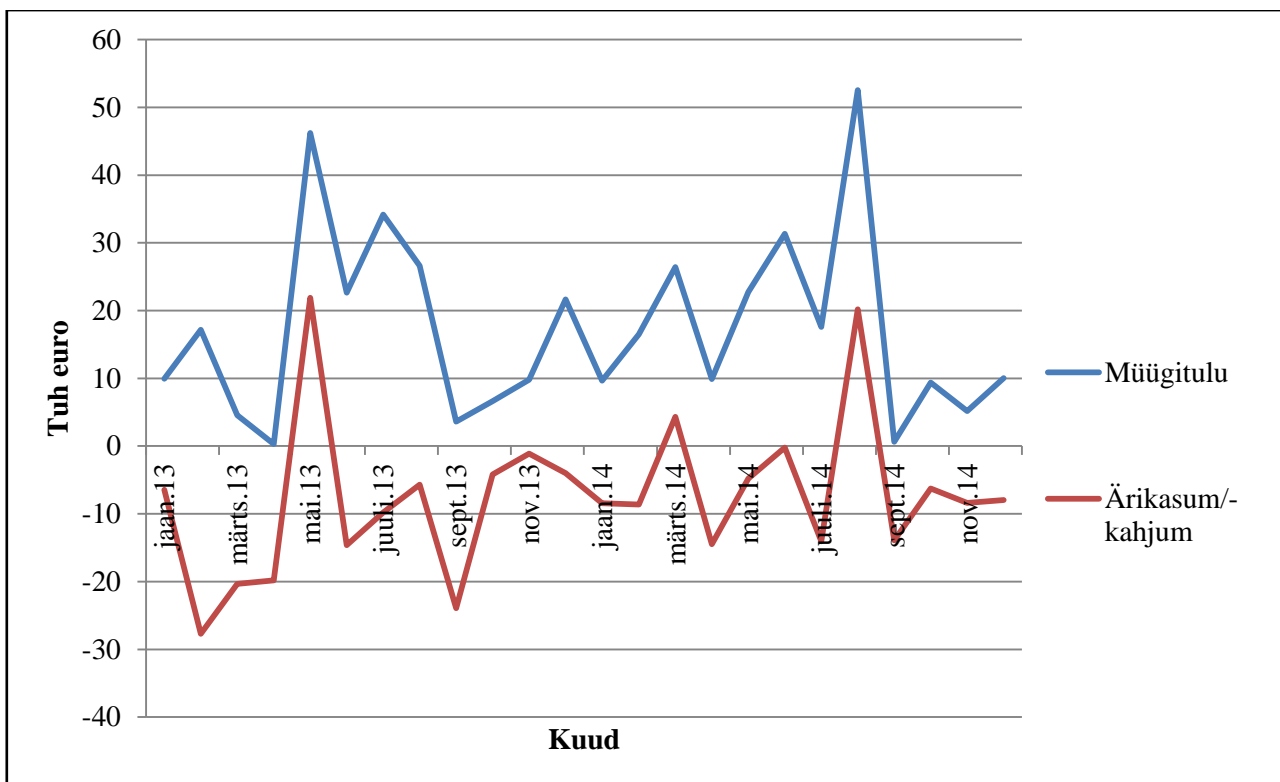
## **Müügianalüüs**

Kogu Eesti poodidest ostetud veest moodustab kõige suurema osa ehk 32% tavaline joogivesi, kusjuures üle poole sellest ostetakse viieliitristes pudelites. Ligi 30% müügist moodustab maitsega vesi, olgu siis karboniseeritud või karboniseerimata. Mineraalveed annavad veerandi ja gaasiga joogiveed ülejäänud osa müügist. (Raamets 2015).

Eestis on mineraalvee toodete müük kasvanud kaks korda viimase nelja aastaga, mis teeb aastaseks tõusuks keskel läbi 19%. Uued ettevõtted toovad harusse kaasa lisavõimsusi ja soovivad omandada turuosa olemasolevate ettevõtete arvelt (Miettinen jt 2008, lk 65). Veeärisse sisenedes oli ettevõttel plaan hõivata turgu mitte konkurentide müügikäibe arvelt, vaid saavutada endale positsioon ja lõigata kasu Eestis järjest kasvava tarbimise läbi. Kuna tegevusalale on alates 2012. aastast lisandunud liialt palju võimsust, siis nüüd tuleb püüda rohkem üksteistelt kliente üle lüüa ja saavutada kasv teiste ettevõtete arvelt. Ligi kolme tegutsemisaastaga on Keisri Köök OÜ oma veetoodetega saavutatud taseme, kus müüdud toodete liitrite järgi hõivab ta 0,4-0,5% kogu Eesti veeturust. Võrdluseks olgu välja toodud, et Värskä Originaali vastav näitaja on 9,7% ja grusiinlaste Borjomil 8,7%, seega on turu valitsejatel mitmekümnekordne edumaa. Oma marginaalsusega on läbimüük liialt väike “astumaks kannale” konkurentidele ja kaugel sellest, et rõõmustada omanikke. Omanikud usuvad, et müüginahka kahekordistudes jõutakse oma äritegevusega kasumiläveni ning tegevusmahu suurenedes sellest mahust alates toob kaasa kasumi tekkimise.

Kas juhtkonnapoolne pelgalt sisetundel ja mitte kalkulatsioonidele tuginev veendumus peab paika ja millise müüginahka (nii koguseliselt tükides kui rahaliselt väljendatuna) juures saavutab ettevõtmine kasumiläve, analüüsitakse täpsemalt kolmandas peatükis.

Järgnev joonis annab kuude lõikes ülevaate viimase kahe aasta müügituludest ning ärikasumi/-kahjumi suurusest.



**Joonis 2.** Keisri Kook OÜ veesektori müügitulu ja ärikasum/-kahjum kuude lõikes 2013- 2014

Allikas: autori koostatud

Nagu ilmneb jooniselt nr 2 on Hädemeeste mineraalvee toodete müügikäive kaootiline ning suuresti sõltuv sesoonsusest. Müük aktiveerub kevadeti esimeste päkseliste ilmade saabudes, kui inimorganism järjest enam vee järele igatsema hakkab, saavutab oma kõrglae juulis-augustis ning langeb siis järsult kuni detsembrini. Seejärel on märgata mõningast elavnemist, et siis aasta alguses jälle langusfaasi minna. Absoluutne müügirekord saavutati 2014. aasta augustis, mil müüdi ligikaudu veerand kogu aastases kogusest. Nimetatud kuu müügituluks kujunes 52 579 eurot ning seda võib üks-üheselt seostada erakordselt kuuma suvega.

Kuidas tulla toime nõudluse oluliste hooajaliste kõikumistega? Paari tegutsemisaasta pikkune kogemus on näidanud, et madalhooajal tehtav agressiivne reklaam ei anna soovitud tulemust ning kaubandusketid ei ole ka varmad tegema sel ajal veetoodetele kampaaniaid. Tehasel oleks küll valmidus toota pudeleid lattu valmistumaks kõrghooajaks, aga iseasi on see, kas need siis ka õigeaegselt realiseeritud saavad.

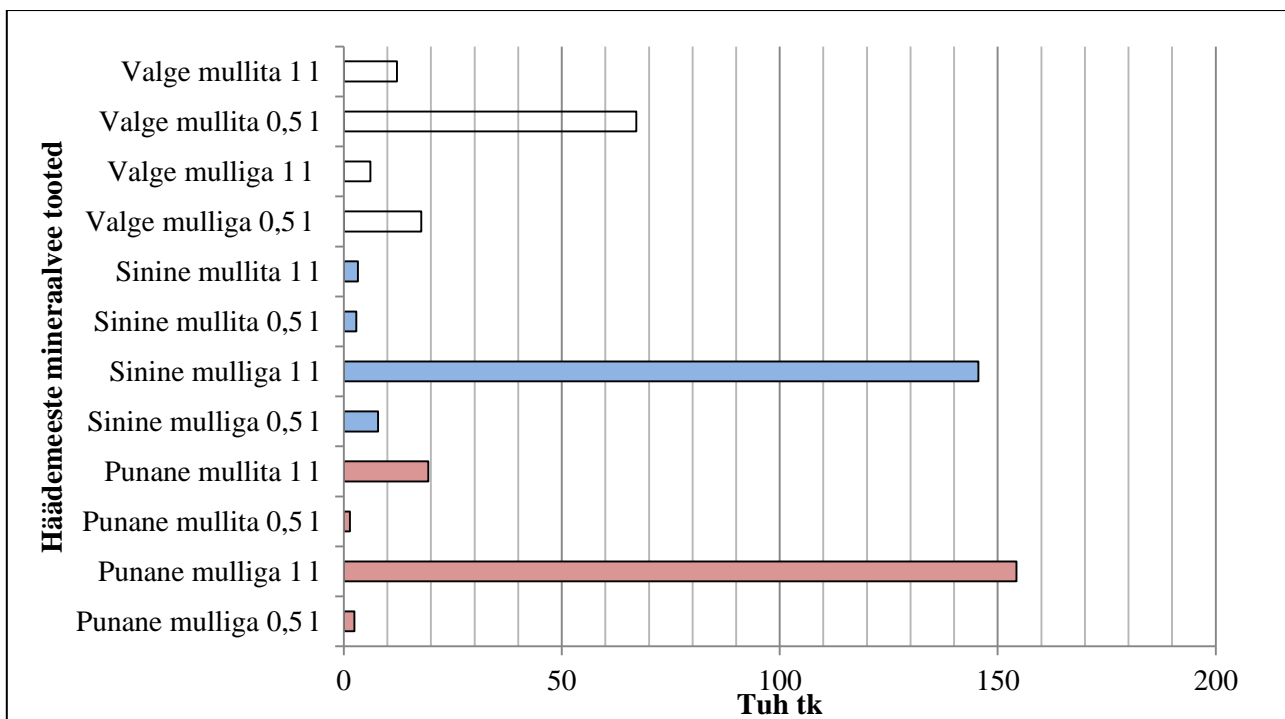
Keisri Köök OÜ on sõlminud koostöölepingu distributsiooni- ja logistikaettevõttega Sanitex Estonia OÜ. Nagu selgub raamatupidamise müügiaruannetest, müüakse nende kaudu orienteeruvalt 97% kogu veetoodangust. Ülejäänud osa müügikäibest hõivab jae- ja hulgimüük otse tehasest ning e-müük veebilehe kaudu. Lisatud graafik ilmestab toodangu müüki Sanitexile jt ostjatele. Selguse huvides olgu märgitud, et distributsioonifirma laovarude tõttu ei kajasta see üks-üheselt toote lõpptarbimise momenti. Ei ole alust kartusele nagu lakkaks septembris veejoomine tervikuna, vaid ilmselgelt müüakse sügisel veel suvel soetatud toodangut.

2013. aasta müügituluks kujunes 203 317 eurot, 2014 käive jäi praktiliselt samale tasemele (kasv 4%) tipnedes 211 935 eurose müügikäibega, mis toodetes väljendatuna tähendab vastavalt 421 473 ja 440 332 ühikut. Paigalseis on osaliselt tingitud ka asjaolust, et 2013. aasta IV kvartalis otsustas Rimi ostujuht kaupluste sortimendist eemaldada Häädemeeste looduslike mineraalidega vee, mis tähendas seda, et 12-st tooteartiklist jäi lettidele alles 8 erinevat toodet. 2014. aasta kevadel tegi Maxima otsuse jätta Keisri Köök OÜ tooted alles vaid paari suuremasse poodi. Ka lõputöö kirjutamise perioodil, 2015. aasta aprillis, ei ole Maxima kauplustes võimalik oma veepudeleid müüa isegi igapäevase 80-eurose alusekoha maksmisel. Põhjuseks on toodud veetoodete üleküllust.

2015. aasta esimese kvartali tulemused ei anna just ülearu põhjust rõõmustamiseks. Võrreldes eelneva aasta sama perioodi müügitulemustega on toimunud koguni väike tagasimine. Siiski on märgatav erinevus võrreldes 2013. aasta I kvartaliga, käive on suurenenud ligi kaks korda. Joonist lähemalt silmitsedes joonistub välja tõsiasi, et oma äritegevusega on jõutud kasumisse vaid kolmel kalendrikuul ja sedagi korraks, märgitud kuid iseloomustab ka eeskujulik müügikäive.

### **Tooteartiklite müügistatistika**

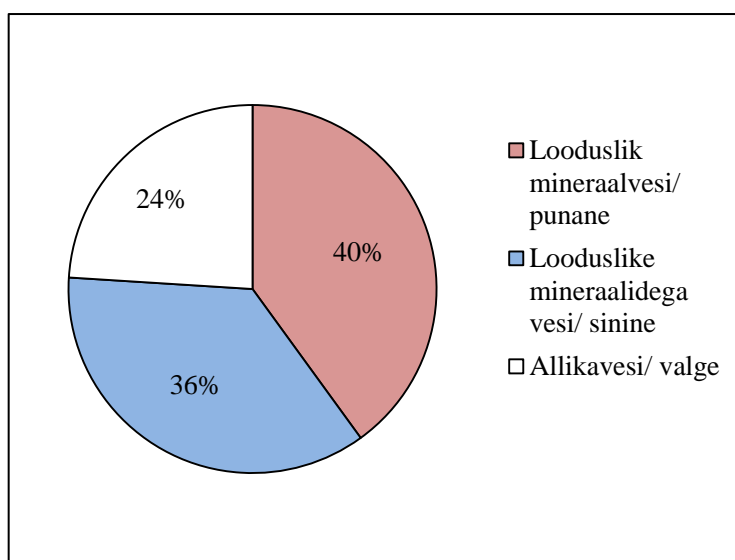
Keisri Köök OÜ veetoodete sortimendis on 3 erineva mineraalidesisaldusega toodet – looduslik mineraalvesi (punase korgiga), looduslike mineraalidega vesi (sinise korgiga) ning allikavesi (valge korgiga). Kõiki valmistatakse nii karboniseerituna kui karboniseerimata ning pakendatakse kahte erineva mahutavusega pudelitesse – seega kokku 12 erinevat müügiartiklit. Töö autor analüüsis 2014. aasta müügiaruandeid selgitamaks välja iga üksiku toote osakaalu kogu läbimüügis. Joonisel nr 3 on välja toodud tooteartiklite müügimaht tuhandetes tükkides.



**Joonis 3.** Keisri Kook OÜ veesektori tooteartiklite läbimüük 2014. aastal.

Allikas: autori koostatud

Järgnev diagramm väljendab kolme erineva mineraalide sisaldusega toodete osatähtsust eelnenud aasta müügikäibes.



**Joonis 4.** Keisri Kook OÜ veetoodete läbimüügi jaotus %-des 2014. aastal

Allikas: autori koostatud

Nagu joonisel nr 3 kujutatust ilmneb, moodustasid lõviosa ettevõtte läbimüügist 1-liitristesse pudelitesse villitud karboniseeritud looduslik mineraalvesi (punase korgiga) ja looduslike mineraalidega vesi (sinise korgiga), nende osakaal vastavalt 35% ja 33% kogu-müügist. Kolmandale kohale platseerus 0,5-liitrisel pudelil karboniseerimata allikavesi, moodustades 15% tooteühikute müügist. Ülejäänud 9 veeartiklit hõivasid ligikaudu 17% käibest. Tsehhil on olemas küll võimekus ja valmisolek toota suuremas koguses ka ülejäänud sortimendi tooteid, kuid siinkohal dikteerib tootmist turul valitsev nõudlus. Kuna tarbija eelistab enamasti 1- või 1,5-liitriste pudelid, siis suured kaubandusketid ei ole varmad võtma oma sortimenti 0,5-liitriste tooteid. Väiksema mahutavusega veepudelite osakaal käibes oli ligi 23% ja suuremal vastavalt 77%. Allikavee (valge korgiga) napp käive on seletatav ülisuure konkurentsiga tavalise joogi/allika/lauavee turul, toode ei eristu kuidagimoodi sama tootegrupi omadest ega oma mingit konkurentsieelist saavutamaks paremat positsiooni ja suuremat turuosa.

Milliseid artikleid oleks ettevõtte seisukohalt otstarbekam rohkem toota või millised üleüldse välistada, kas pakendi suurus mõjutab toote omahinda ja kasumlikkust, seda kalkuleerib töö autor lähemalt kolmandas peatükis. Siis selgub ka tõsiasi, kas mõistlik oleks keskenduda vaid neljale kõige enamtarbitavale tootele või sortimendi rikastamise huvides säilitada praegune veetodete sortiment ja osakaal.

### **Müügikäibe ergutamise meetmed**

Lõputöö kirjutamise periood on üksiti ka murranguliseks ajajärguks Keisri Köök OÜ omanikele. Selle asemel, et püüda päevast päeva ellu jääda, tuleb nüüd konkretiseerida, kuhu soovitakse välja jõuda ja mis suunas tahetakse liikuda. Tuleb vastu võtta kaalutletud otsused, kuidas ja milliste vahenditega suurendada müügi mahtu, kasvatada turuosa Eestis ja millisel viisil saavutada tugevam pikaajaline konkurentsipositsioon tegevusvaldkonnas.

Keisri Köök OÜ omanikud on müügikäibe ergutamiseks ja kliendibaasi suurendamiseks teadvustanud järgmised võimalused:

- Hotelli-, restorani- ja toitlustussektor ehk HORECA on seni veel praktiliselt puutumata turg ettevõtte jaoks. Lähitulevikus on plaanis müügimehe palkamine, kes seisaks selle eest, et tooted oleksid saadaval hotellides, restoranides, ööklubides, baarides, spordiklubides ja

eriüritustel. Eelarve koostamisel tuleb arvesse võtta, et müügimehe värbamine toob endaga kaasa suuremad tööjõu- ning logistikakulud.

Horeca sektori avanedes suureneb vajadus allikavee järele, sest tarbijad eelistavad toidu nautimise kõrvale üldjuhul puhast ilma soolata maitset. Kui allikavee osatähtsus moodustas 2014. aasta müügikäibest ligikaudu 24% (vt joonis 4), olles üksiti ka kõige vähem müüdüd toode sortimendis, siis plaanide realiseerudes tõuseb ilmselt ka selle osakaal. Sisenedes horeca sektorisse, tekib vajadus klaaspudeli tootmisse juurutamise järele, sest restoranid üldjuhul eelistavad pakkuda kliendile klaaspudelisse villitud vett, mis näib plastpakendiga võrreldes väarikam ja elegantsem. Siinkohal tekivad käärid turu nõudluse ja ettevõtte võimaluste vahel – läbiviidud intervjuudes selgus, et omanikud ei näe lähi kolme aasta perspektiivis võimalust klaaspudelit tootmisse tuua selle investeringumahukuse tõttu. Seetõttu ei saa restoranide, hotellide osas prognoosida ka suurt käibe kasvu.

- “Võlusõnaks” käibenumbri ja kliendibaasi suurenemiseks peavad omanikud Aasiat kui olulist ja potsentsiaalset veeturgu. Eesti ettevõtted on osavad lõikama kasu Põhjamaade puhtast loodusest ja seda mitmel moel Hiinasse müüma (Gabral 2015). Suurkonkurent Värska Vesi AS kogukäibest moodustab eksport Hiinasse ca 3% ning sealset turgu loodetakse kasvatada 20-30% aastas. “Hea ja kvaliteetne vesi on Hiinas tänu ostujõuliste inimeste arvu kasvule ning saastatuse tõttu väga hinnas. Hiinas juuakse palju teed, ilma gaasita importvett ostetakse seal ka tee valmistamiseks,” on kirjeldanud Värska Vesi AS omanik põhjuseid, miks nende vesi on Hiinas hinnas (Gabral 2015). Kuna Eestist Hiinasse ja teistesse Aasia riikidesse tagasisaadetavad konteinerid jäävad valdavalt tühjaks, siis siin näevad omanikud soodsat võimalust oma toodangu idamaadesse transportimiseks. Siiski tuleb silmas pidada, et välisurgudel tegutsemisega kaasnevad ühtlasi ohud, mis seonduvad erinevustega seadusandluses, keeles, äritegevuse eesmärkides ja tarnesüsteemides.
- Kauplustes läbiviidavad tootetutvustused on tõhus viis müüki edendada ning seda eriti madalhooajal. Toodete tutvustamine näost näkku kontakti kaudu võimaldab saada lõpptarbijalt vahetut tagasisidet.
- Efekttiivne diferentseerimisstrateegia on aluseks ettevõtte väärtuse suurenemisele. Diferentseerimisstrateegiast kõneleb täpsemalt alampeatükk 1.4. Brändi ja sortimendi

mitmekesistamiseks ja mineraalveele lisandväärtuse andmiseks on plaanis hakata tootma sidrunimaitselist mineraalvett, mis väliselt eristuks ülejäänud toodetest oma kollase silmatorkava korgiga. Hetkel keegi kodumaistest konkurentidest maitsestatud mineraalvett ei tooda, imporditavast kaubast on saadaval laimimaitseline Perrier ja sidrunilisandiga Vichy. Maitsestatud vete osakaal on veesegmendis liikumas jätkuvalt tõusvas trendis ning selle arvelt väheneb karastusjookide tarbimine.

### **Toote disaini tähtsus müügiedus**

Toote disaini ja väljanägemise mõju müügikäibele ei tohiks sugugi alahinnata. Nutika ja silmatorkava pakendi disaini abil on väga lihtne tõsta oma tegevuse väärtust ja kasumlikkust. Disaini esmane eesmärk on tuua kaasa positiivne muutus, parema kasutatavuse kaudu ka majanduslik edu ettevõtetele (Pärn 2014).

Kuna pakend on see toote osa, mida tarbija ostuotsuse tegemise momendil näeb, siis selle kaudu saab kindlasti tarbija valikut mõjutada, kasutades pakendi disaini, suurust, vormi ja muid elemente, et paremini potentsiaalse tarbija tähelepanu pälvida. Sageli pole tarbijatel paljude toodete puhul mingisugust brändieelistust, mille tõttu on pakend sellises olukorras oluline. (Connolly, Davison 1996, lk 100–107). Samuti kasutatakse pakendit kui vahendit teistest eristumiseks, mis aitab tarbijal toodet suure hulga teiste sarnaste toodete hulgast välja valida ja ära tunda (Kuvykaite jt 2009, lk 441–442). Häädemeeste pudeli kujunduse töötas välja Keisri Köök OÜ põhiomanik koos tootedisaineriga, kes keskendusid kahtsusväärselt liialt oma isiklikule maitsele ja arvamusele pidades seda standardiks. Tulemuseks on keskpärane isikupäratu disain.

Töö autor viis läbi lihtsa uuringu, kus palus inimestel 10-palli süsteemis visuaalselt hinnata 19 erineva Eestis müüdava kodu- ja välismaise päritoluga mineraalveepudeli disaini, võttes arvesse erinevaid pakendi disainielemente nagu vorm, suurus, graafika, materjal, tekst, kujundus ning selle kasutajasõbralikkust ja funktsionaalsust. Uuringu eesmärk oli välja selgitada, milline on kõige meeldivama väljanägemisega isend ehk millise toote järgi haarab käsi eeskätt, jättes siinkohal kõrvale pudelite maksumuse, paigutuse polettidel, mineraalainete sisalduse vees, maitseomadused jm sellised tegurid. Küsitluses osales 56 inimest.

Häädemeeste kaubamärgi pudelite juures toodi miinusena välja, et toode on silmatorkamatu ja sellel puudub talle ainuomane miski, mille poolest eristuda teistest konkureerivatest toodetest. Lisaks sarnaneb liialt AURA Plus pohlamaitseline vee väljanägemisega, mille iseloomustavateks karakteristikuteks on samuti punane kork ja sinine plastpakend. Tootmisseedme puudulikust tööst tingitud kilesildi ebahütlased servad teenisid kõikide hinnanguandjate meelepaha ning suuremaltjaolt seetõttu viisid “Häädemeeste” pakendi pingerea järjestuses teise kümnendisse platseerudes 13. kohale. Laineline ning konarlik kilesildi serv võib tekitada tootest eelarvamuse, võib luua mulje kui millestki ebakvaliteetsest ja odavast ning võib panna kahtlema ka joogivee väärtuslikkuses. Negatiivse poole pealt toodi veel välja pudeli ebastabiilsus ning ehamugavus käsitsemisel. Ettearvatavalt võitis Gruusia päritolu Borjomi pakend oma hingematva graafilise kujundusega looduspildi näol, rohekat tooni pudeli ja põdra kujutisega selle klaaspinnal.

Usutavasti leiab ettevõtte juht läbiviidud küsitluse tulemusest ainet mõtisklemiseks ning järelduste tegemiseks. Töö autor leiab, et otstarbekas oleks teha investeringuid parendamiseks sildi väljanägemist ning muutmaks pakendi kuju omanäolisemaks ja kasutajasõbralikumaks.

## **2.2 Äritegevusega kaasnevate kulude analüüs**

Iga organisatsiooni eesmärk on teha tooteid ja/või osutada teenuseid. Seetõttu on oluline teada, miks ja kui suured on meie väljundite — toodete, teenuste kulud. Meil on tarvis teha ainult neid ja ainult neid kulutusi ja kulusid, mis on vajalikud strateegiliste eesmärkide saavutamiseks valmistades tooteid. (Karu 2012).

Kulu tekib ressursi kasutamisel. Kui esialgu piirdus kulude arvestus möödunud peioodil tekkinud kulude kirjendamisega, siis koos majanduse arenguga on muutunud ja muutub järjest olulisemaks tulevikus tekkivate ehk tuleviku kulude juhtimine, prognoosimine, eelarvestamine. (Karu 2012). Kõige laiemas laastus on kulu mistahes majandusressursi loovutamine. Kulusid võidakse ettevõtte raamatupidamises näidata nii kuluna kasumiaruandes (nt rendikulu) kui ka varana bilansis (nt ettemakstud rent). (Jaansoo 2011, lk 5).

Kulu ei teki organisatsioonis üldjuhul iseenesest. Järjest rohkem kinnistub arusaam, et kulud ei juhtu niisama, vaid kulud on konkreetsete juhtimisotsuste (tegevuste) tulemus. Iga ressursi tuleb kasutada



väärtuse loomiseks, vastaselt juhul on ressurss raisatud. (Karu 2012). Kulude juhtimise läbi soovib Keisri Kõök OÜ parandada ettevõtte tulemusi – ühelt poolt tegutsetakse aktiivselt suurema turuosa hõivamise nimel, teisalt jälle on oluline kulude kokkuhoid.

Raamatupidamise seadus defineerib kulusid kui aruandeperioodi väljaminekuid, millega kaasneb varade vähenemine või kohustuste suurenemine ja mis vähendavad raamatupidamiskohustuslase omakapitali, välja arvatud omanikele tehtud väljamaksed omakapitalist. (RPS §3 lg 5).

Kaalukaimat rolli veetsehhi ärikuude struktuuris mängivad tooraine ja materjali, tööjõu- ja turustuskulud.

### **Tootmises kasutatav tooraine ja materjal**

Häädemeestes mineraalvee tootmise taaskäivitamist planeerides paelus initsiaatoreid mineraalvee kui põhitooraine kättesaadavus ja odavus. Käesolev osa keskendubki põhiliselt sellele loodusvarale.

Veetehas kasutab tootmisel toorainena järgmisi materjale ja aineid, mis kõik liigituvad tootmise otsekulude alla:

- 610 meetri sügavusel ordoviitsium-kambriumi põhjaveekogumi kihis leiduv mineraalvesi;
- 125 meetri sügavusel põhjavee kihis asetsev allikavesi;
- PET (polüetüleentereftalaat) plastikpudeli toorikud, (värv: sinine);
- PP (polüpropüleen) korgid, (värvid: sinine, punane, valge);
- läbipaistev kilesilt, pakendikile;
- süsihappegaas.

Mineraal- ja lauavee tootmise tarbeks ammutatakse looduslikku vett tootmishoone vahetusse lähedusse rajatud kahest puurkaevust. Vastavalt veeseadusele on maapõuest vee võtmiseks vajalik vee erikasutusluba, kuna põhjavett võetakse rohkem kui 5 m<sup>3</sup> ööpäevas (VeeS §8 lg 2 p 2). Kaevutee OÜ-le on Pärnumaa Keskkonnateenistuse poolt väljastatud vee erikasutusluba kahele puurkaevule, mille alusel tohib neist vett ammutada maksimaalselt vastavalt 48 ja 151 m<sup>3</sup>/ööpäevas. Etteantud normid rahuldavad täiesti praeguse tootmisvajaduse ning ei ole tarvidust suurema mahu jaoks uut luba taotleda. Küll aga tuleb ettevaatlik olla kehtestatud piirmääradest kinnipidamisel, üle loa ja loata vee erikasutusel kõrgendatakse tasumäära viis korda.

Keisri Kõök OÜ vee väljavõtte ja makstud tasusid 2013. ja 2014. aastal kirjeldab tabel nr 1.

**Tabel 1.** Keisri Kõök OÜ veekasutus ja tasud aastatel 2013 ja 2014

	Veevõtt, m <sup>3</sup>	Hind, euro/ m <sup>3</sup>	Maksumus, euro
<b>2013</b>			
Devoni põhjaveekihi ordoviitsium-kambriumi kihini, S	227	0,08	17
Joogiks kasutatav mineraalvesi, O-C	460	2,11	970
<b>Kokku</b>	<b>687</b>		<b>988</b>
<b>2014</b>			
Devoni põhjaveekihi ordoviitsium-kambriumi kihini, S	270	0,08	22
Joogiks kasutatav mineraalvesi, O-C	443	2,21	977
<b>Kokku</b>	<b>713</b>		<b>999</b>

Allikas: Keisri Kõök OÜ vee erikasutusõiguse ...

Lähtudes tabeli nr 1 andmetest saab välja kalkuleerida ressursitasu osatähtsuse veetootmise ärikuludes. 2014. aasta kohta tuleb see näitaja 0,004%. Summa on ettevõtte kulubaasi arvestades nii tühine, et piltlikult öeldes saab sama raha eest kahe päeva jagu välireklaami sajas bussiootepaviljonis. Kui suureks kujuneb see näitaja suhestudes toote omahinda, arvutatakse täpsemalt peatükis 3.

### **Vee erikasutusõiguse tasumäärad, nende tõusu mõju tootmisele**

Veemajanduses kasutatavate majandushoobadena on keskkonnatasudest alates aastast 1991 kasutusel vee erikasutusõiguse tasu, mida maksavad loodusest vee ammutajad ning seda tasutakse õiguse eest võtta veekogust või põhjaveekihi vett erikasutuse korras. Vee säästlik kasutamine ja kaitse on ühe olulisema keskkonnapoliitilise eesmärgina püstitatud nii Eesti riigisisestes dokumentides (sh keskkonnastrateegias) kui rahvusvahelistes õigusaktides ja kokkulepetes (nt EL veepoliitika raamdirektiivis) (Rell jt 2014, lk 40). Veeressursi väärtustamiseks ja säästlikuks kasutamiseks on tasumäärasid järk-järgult vähehaaval tõstetud, selle eesmärgiks on motiveerida igakülgsest säästlikku veetarbimist.

Vabariigi Valitsus on 2009. aastal vastu võetud määrusega kehtestanud vee erikasutusõiguse tasumäärad veevõtu eest veekogust ja põhjaveekihtist, mis kehtivad 2015. aasta lõpuni. Nimetatud õigusakti §1 alusel pandi paika tasumäärad eurodes 1000 m<sup>3</sup> kohta. Tabelis on välja toodud hinnad vaid nende põhjaveekihtide lõikes, mida kasutab käesolevas töös uuritav tehas oma tootmise tarbeks.

**Tabel 2.** Vee erikasutuse tasumäärad, euro/1000 m<sup>3</sup>

<b>Põhjaveekiht</b>	<b>alates 01.01.2011</b>	<b>alates 01.01.2012</b>	<b>alates 01.01.2013</b>	<b>alates 01.01.2014</b>	<b>alates 01.01.2015</b>
Devoni põhjaveekiht ordoviitsium-kambriumi kihini, S	66,53	73,17	76,89	80,65	84,68
Joogiks kasutatav mineraalvesi, O-C	1853,43	1981,26	2109,08	2204,95	2300,81

*Allikas:* Vee erikasutusõiguse tasumäärad ...

Tasumäärade kehtestamisel on arvestatud vee defitsiitsust, kasutusotstarvet, erikasutuskohta ning kvaliteeti. Seetõttu on ka eri põhjavee kihtides ladestunud veel mitmekordne hinnavahe. Nagu ilmneb esitatud tabelist, on määrad sujuvalt tõusutrendis liikunud, allikavee osas oli 10% suurune tõus aastal 2012, edaspidi on toimunud 5%-line muutus. Joogiks kasutatava mineraalvee puhul on tõus jäänud 5-7% piiresse. Keskkonnaministeeriumi hinnagul aga ei toeta kehtivad vee erikasutusõiguse tasumäärad piisaval määral põhja- ja pinnavee kaitset ning ei motiveeri vajalikul määral veeressursi säästlikumat kasutamist (Rell jt 2014, lk 44). Käesoleva lõputöö koostamise ajal ei ole veel lõplikult selgunud, milliseks kujunevad kavandatavad tasumäärad aastateks 2016 kuni 2020. Oodata on vähemalt 5%-list hinna tõusu, kuid räägitakse ka 20% suurusest muutusest. Sellest tulenevalt on vee erikasutusõiguse tasumäära iga-aastane tõus aktuaalne teema.

Kahtlemata mõjutavad valitsuskoridorides plaanitavad otsused vähemal või suuremal määral kõiki veetarbijaid — nii eraisikuid kui ettevõtteid, kes kasutavad oma tootmises vett. Antud lõputöö kontekstis huvitab töö autorit, kuivõrd ressursitasude pidev tõus suhestub veepudeli tootmis- ja müügihinda ning milliste vahenditega peaks veetootja katma tasumäärade kasvust tekkiva lisakulu.

Kas lahenduseks on tööprotsesside ümberkorraldamine, müügihinna tõstmine või kulude kärpimine? Toote hinna tõusuga võib kaasneda toodangu tarbimise vähenemine, mis põhjustab alternatiivse ning välismaise toodangu nõudluse kasvu. Toodete kallinemine ja ostujõu vähenemine avaldab omakorda mõju ettevõtte kasumile, mis võib mõjutada tööhõivet.

2014. aasta sügisel esitles SA Poliitikauuringute Keskus Praxis “Keskkonnatasude seaduse muutmise seaduse mõju analüüsi” ning selle eesmärgiks oli hinnata Keskkonnaministeeriumi poolt tehtud keskkonnatasude süsteemi muutmise ettepanekute sotsiaalmajanduslikku mõju perioodil 2015-2020. Praxis hinnangul on maksustatav mineraalveevõtt ja selle eest makstav keskkonnatasu olnud aastate lõikes marginaalne. Uuringu läbiviijad leidsid, et tasumäärade tõusul on vee-ettevõtetele tagasihoidlik mõju, kuna vee erikasutusõiguse tasu osakaal vee hinnas on väike – 2015. aastal keskmiselt 7,6% ja 8,8% aastal 2020. Seega ei too veetasude tõus kaasa olulisi muutusi ettevõtte kulude struktuuris ning maksimaalne tarbijatele kanduv mõju jääb küllaltki tagasihoidlikuks. Kalkulatsioon näitas, et 2020. aastaks vähendab tasude tõus ettevõtete kasumeid keskmiselt poole protsendi võrra. (Rell jt 2008, lk 28).

Tartu Ülikooli majandusteaduskonna tudeng T. Kullison analüüsis oma bakalaureusetöös vee ressursitasude tõusu mõju mineraalveetootjate näitel. Oma töö kokkuvõttes leidis Kullison, et 5%-line järkjärguline tõus annab ettevõtetele paremad võimalused ja valikud eesmärkide täitmiseks. (Kullison 2014, lk 42-44).

Nii nagu leidis T. Kullison oma bakalaureusetöös ning järeldasid SA Poliitikauuringute Keskus Praxis analüütikud, usub ka töö autor, et vaatamata suurele poleemikale keskkonnatasude ümber ja määrade vältimatule tõusutrendile ei ole ettevõttel põhjust kanda tõusust tulenevat lisakulu üle tarbijatele ehk tõsta müügihinda. Mõju on niivõrd marginaalne võrreldes teiste kuludega, et oleks mõistlik korvata see enda kasumi arvelt.

## **Turustuskulud**

Turustus (jaotus, distributsioon) on tegevus, millega toimetatakse kaup ostjatele kätte. See hõlmab turustuskanalite valikut, hindamist ja koordineerimist, toodete vedu, ladustamist ning varude kontrollimist. Kitsamalt võetuna on turustus toodete müük ja selle korraldamine. (Jaansoo 2012, lk 85).

Turustustegevusega kaasnevad kulud, mida RTJ 2 defineerib alljärgnevalt:

Turustuskulud on organisatsioonis turustusfunktsiooni täitmiseks tehtud kulud (sh turustusega tegeleva personali töötasud, turustusega seotud põhivara amortisatsioonikulu, turustuseesmärgil tehtud transpordikulu, reklaamikulu jne).

### **Logistika- ja distributsioonikulud**

Turustuskulude elemendid võivad ettevõtete lõikes olla üsna erinevad. Keisri Köök OÜ-s ei piirdu need vaid logistika- ja reklaamikuludega, vaid on mõnevõrra laiaulatuslikumad ning ressursimahukamad. Tootmisfirma on sõlminud distributsioonilepingu ettevõttega Sanitex Estonia OÜ, kus osapooled on kokku leppinud omavahelistes koostöö tingimustes, ostja poolt osutatavate teenuste hinnas ning kaupade müümises ja levitamises Eesti territooriumil asuvatele klientidele. Teenus on suhteliselt kallis ja analüüsidest raamatupidamisaruandeid selgus, et moodustab koguni 40% veetehase ärikuludest. Samas on tegemist mugava ja muretu teenusega – puudub vajadus ise transporti organiseerida, sest kauba üleandmise kohaks on Häädemeeste tehas. Teenuse kulu koosneb müügi-, logistika-, finantskuludest ja Sanitex Estonia kasumist ning on suuresti sõltuv kliendi kategooriast. Lõputöö lisas nr 3 on välja toodud klientide rühmitamise põhimõtted. Lepingukohaselt esitab hulgimüügifirma iga kuu lõpus mineraalveetehasele arve osutatud teenuste kohta, mis ettevõtte raamatupidamises kajastatakse turustuskulude all. See sisaldab endas tasu väljapaneku, müügikampaaniate korraldamise, logistika-, marketingi- ja reklaamiteenuse eest ning sortimendi, kampaania ja alusekoha tasu. Teenuse kulu suurus sõltub kuu läbimüügist lepingus kokkulepitud hinnakirja järgi ning nagu nähtub tabelist 3, on keskmiseks protsendimääraks 21,3%.

**Tabel 3.** Sanitex Estonia OÜ teenuse kulu klientide kategooriate lõikes, %

	<b>Kat 1</b>	<b>Kat 1+</b>	<b>Kat 2</b>	<b>Kat 3</b>	<b>Kaalutud keskmine</b>
Logistika	5,3	19,4	21,6	21,6	<b>13,8</b>
Finants	1,3	1,2	0,8	0,8	<b>1,2</b>
Müük	2,5	3,6	7	7	<b>3,6</b>
Sanitex kasum	2,5	2,5	3,5	3,5	<b>2,7</b>
<b>KOKKU</b>	<b>11,6</b>	<b>26,7</b>	<b>32,9</b>	<b>32,9</b>	<b>21,3</b>

Allikas: autori koostatud

Nagu ilmneb juuresolevast tabelist, soovib distributsioonifirma kõige suuremat teenustasu saada logistikakuludelt. Praeguste poliitiliste uudiste valguses, kus äsja ametisseasunud valitsuse plaani järgi tõuseb diislikütuse aktsiisi määr järgmisest aastast 14% ja järgnevatel 10% ning bensiiniaktsiis alates järgmisest aastast 10% aastas, on juba ette näha hetkel kokkulepitud protsendinumbri ülevaatamist ja selle suurendamist.

Intervjuuerides omanikke väljendasid viimased selget rahulolematust teenuse kõrge hinna osas, olgugi et tegemist on mugava teenusega. Kaupluste kampaaniaperioodidel suureneb küll hüppeliselt müügikäive, teisalt jälle sel perioodil tehtavad allahindlused, alusekoha tasud, müügikampaaniate korraldamiskulud vähendavad tegevuse kasumlikkust. Samas ei ole praegu ka turul paremat alternatiivi. Lahenduseks oleks organiseerida ise transport, kuid see ei pruugi kokkuvõttes odavam tulla.

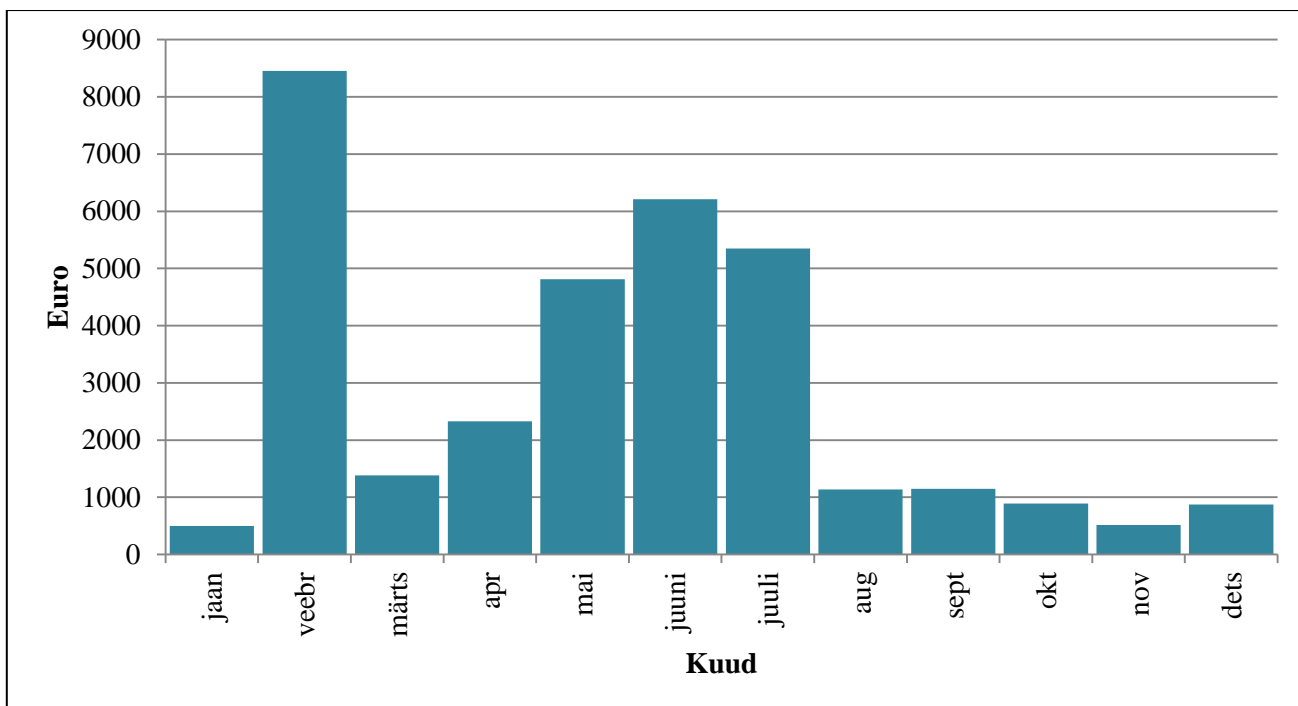
## **Reklaamikulud**

Peale logistika- ja distributsioonikulude mängivad turustuskulude all kaalukat rolli reklaamikulud, mis 2014. aastal moodustasid 12% kogu veetehase ärikuudest.

Reklaam on kõige tuntum, kõige nähtavam ja tavaliselt ka kõige sagedamini kasutatav turunduskommunikatsiooni vahend. Reklaami põhiülesanded on suurendada toote, teenuse või ettevõtte tuntust ja kujundada ettevõtte hea maine. Kuna reklaami mõju on tavaliselt pikaajaline, võib seda nimetada ka strateegiliseks turunduskommunikatsiooniks. (Jaansoo 2012, lk 69).

Reklaamsõnumi potentsiaalsetele klientideni jõudmiseks kasutatakse ettevõttes nii meediareklaami (televisioon, raadio, ajalehed, ajakirjad) kui ka sihtreklaami (reklaamkingitused, reklaamkirjad, reklaamplakatid bussiootepaviljonides).

Joonis nr 5 väljendab 2014. aastal reklaamile tehtud kulutuste suurust kuude lõikes.



**Joonis 5.** Keisri Kook OÜ veesektori reklaamikulud kuude lõikes 2014.aastal.

*Allikas:* autori koostatud

Nagu jooniselt selgub, suurenesid alates märtsist kulutused reklaamile ning saavutasid oma kõrglae mais, juunis ja juulis. Madalhooaja jaoks ebaharilikult kõrged veebruarikuised reklaamikulud on tingitud vabariigi aastapäeva paiku tehtud tele- ja välireklaamist. Olgugi et reklaamil on tõestatud efekt, ei pruugi see koheselt viia mõõdetavatele tulemustele müüginumbrites. Senine tegutsemispraktika on näidanud, et kasina nõudluse perioodil tarbijatele suunatud agressiivne reklaam ei anna soovitud tulemust müügiimahtude tõusuks. Tuleb küll nentida, et ehk oli seekord siiski tehtud reklaamist kasu, sest võrreldes 2013. aasta kevadkuude kesiste tulemustega, oli sama perioodi müügiikäive 2014. aastal üle kahe korra suurem.

Müügile, reklaamile ja müügitoetusele tehtud kulutusi vaadeldakse tavaliselt pigem väljaminekutena kui vara suurendavate investeeringutena. Paljud turunduskulud on tegelikult investeeringud. Kui kasum jääb oodatust allapoole, otsustavad firmajuhid sageli aasta lõpus turunduseelarvet vähendada. Ent sellised kärped viivad kliendisuhtluses, teeninduses ja õigeaegses tarnes tõrgeteni, mis kammitsevad ettevõtte võimet pakkuda oma sihtklientidele lubatud väärtust ja rahulolu. Turundust tuleks vaadata investeerimiskeskusena, mille kulud loovad pikaajalisi kliendisuhteid ja suurendavad tulu. Kuludesse tuleb kanda ainult jooksvad turunduskulud. (Kotler jt 2003, lk 42).

Kui vaadata 2013. aastal reklaamile panustatud summasid, siis joonistub välja tõsiasi, et kulutused olid ligi kaks korda suuremad võrreldes 2014. aastaga. Põhjuseks on stardiperioodi suhteliselt suuremad kulutused reklaamiks ja teisteks turunduskommunikatsiooni meetmeteks. Teisalt jälle tingis mitterahuldav läbimüük ning tegevuse kahjumlikkus tegema kärpeid järgneva aasta reklaamikuludes. Järgnevatel aastatel peavad omanikud olema valmis panustama rohkem vahendeid võrrelduna aastaga 2014.

## **Tööjõukulud**

Tööjõukulude eelarve koostamise aluseks on tootmistöötajatega sõlmitud töölepingud, juhatuse poolt kavandatud palgapoliitika ning seadusandlusega kehtestatud maksumäärad järgnevateks aastateks. Kuna kõik veetsehhi töötajad on vahetult seotud tootmisega, siis on nimetatud eelarve omakorda aluseks otseste tootmiskulude planeerimisele, mis puudutab palgakulusid.

Personalikulud on sageli ühed suurema osakaaluga kulud ettevõttes. Häädemeeste mineraalveetehase tootmiskulude struktuuris moodustasid tööjõukulud 16% kogu 2014. aasta ärikuludest. 2013. aastal kujunes tööjõukuludeks ligi 42 tuhat eurot, 2014. aastal väljaminekud töötasudele mõnevõrra kasvasid — kulud olid pea 44 tuhande euro suurused. Tõus on üks-üheselt tingitud kehtiva töötasu alammäära muutumisest.

Lisaks ideele taaskäivitada populaarse “Häädemeeste” loodusliku mineraalvee tootmine ning oma tegevusega kasumit teenida, oli projekti initsiaatorite sooviks edendada ettevõtlust tõmbekeskustest kaugematel aladel, luua uusi töökohti maapiirkonda ning vähendada seeläbi tööpuudust. Ääremaade töötuse probleem on Eesti elu iseloomustanud alates taasiseseisvumise ajast juba üle 20 aasta. Töötukassa on välja töötanud palgatoetuse meetme, mis innustaksid ettevõtjaid värbama kohalikke pikaajalisi töötuid. Oli mõistlik see võimalus ära kasutada ning Töötukassa Pärnumaa osakond kompenseeriski kuue kuu jooksul 50% liinitöölise palgakuludest.

Järgnevas tabelis on välja toodud tegevusperioodi keskmised brutokuutasud eurodes Häädemeeste mineraalveetehase tootmistöölistel, Pärnu maakonnas ja Eestis tervikuna. Võrdluseks on toodud samal perioodil kehtiv töötasu alammäär.

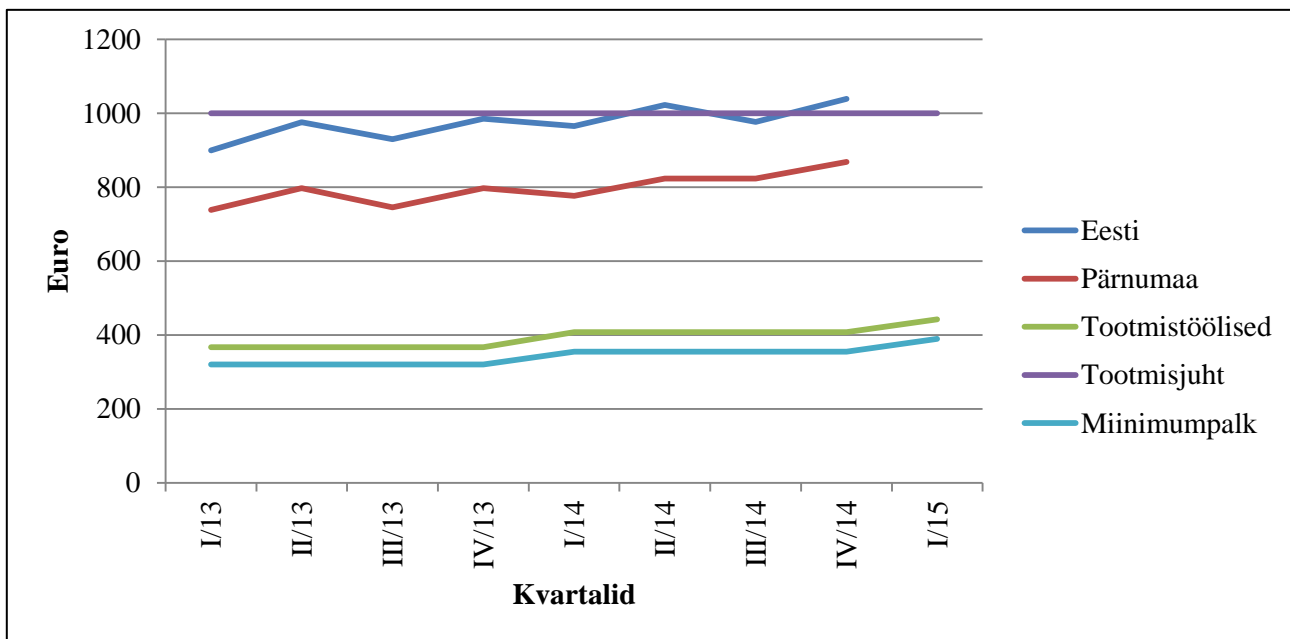


**Tabel 4.** Keskmised brutopalgad Eestis, Pärnu maakonnas ja Keisri Köök OÜ veesektori töelistel, €

	I/13	II/13	III/13	IV/13	I/14	II/14	III/14	IV/14	I/15
Eesti	900	976	930	986	966	1023	977	1039	...
Pärnumaa	739	798	746	798	777	824	824	869	...
Tootmistöölised	368	368	368	368	408	408	408	408	443
Tootmisjuht	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Töötasu alammäär	320	320	320	320	355	355	355	355	390

Allikas: Keskmise palk ...; autori koostatud

Ülaltoodud andmed graafiliselt väljendatuna annavad mõtlemapaneva pildi sellest, et tootmistsehhi liinitöölise brutokuupalgad on üle kahe korra väiksemad Pärnu maakonna keskmisest brutotöötasust ning umbkaudu 2,5 korda väiksemad Eesti samast näitajast.



**Joonis 6.** Keskmised brutopalgad Eestis, Pärnu maakonnas ja Keisri Köök OÜ veesektori töelistel

Allikas: Keskmise palk ...; autori koostatud

Tõusutrend tegutsemisaastate jooksul on siiski märgatav, töölise keskmine palk on üks-üheselt seotud miinimumpalgaga ning ületavad seda vaid ca poolesaja euro võrra. Eestis kehtestatud töötasu

alamäära suurenemisest tingituna on tõusnud ka liinitöötajate brutopalgad. Autor on mineraalveetsehhi tootmisega seotud inimeste puhul eristanud liinitöölise ja tootmisjuhi palgad kuna viimase konkurentsivõimeline töötasu on kordades suurem alluvate kolleegide omast ületades ka Eesti keskmist näitajat. Aritmeetilise keskmise adekvaatsuse huvides on mõistlik see keskmise arvutusest välja jätta. Ettevõtmise põhiomanikule, kes on tegev juhatuse liikmena, töötasu ei ole arvestatud ning seda ei ole plaanis ka lähitulevikus teha.

Liinitöötajatele makstakse fikseeritud kuupalka sõltumata sellest, kas tehas töötab täis- või alakoormusel. Madalad palgad on tingitud töötajate alakoormatusest. Mõnevõrra on brutotasu tõusnud jäädes hetkel siiski 443 euro piiresse kuus.

Nagu ilmneb eelpool olevast tabelist ja joonisest, makstakse tootmisega seotud inimestele ilmselgelt alla Eesti keskmise brutotöötasu jäädes ka alla Pärnumaa vastavale näitajale. Siin on mõtlemiskoht omanikele – kuidas vältida lojaalse ja väljakoolitatud tööjõu pagemist võimalike konkurentide juurde. Endistest tööturul heitunud, madala tarbimisläve ja elukvaliteediga inimestest on saanud usinad ja enesekindlamad töötajad ning ehk oleks mõttekas neid rohkem motiveerida töötasu tõstmise näol. Vestlustest ettevõtte omanikega ilmnas, et tegelikult on nad valmis tasustama tootmistöölise panust märgatavalt kõrgemalt, kuid seda siiski vaid tingimustes, kus tehas töötab täiskoormusel ning oma äritegevusega toodetakse kasumit.

CV Keskus viis 2014. aasta lõpus läbi iga-aastase tööturu uuringu, et saada ülevaade Eesti tööandjate plaanidest lähiaastatel. Ilmnas, et tööealiste elanike arvu vähenedes kogevad tööandjad tugevnevat tööjõupuudust. Tööandjate sõnul on suurim nõudlus järgmistel aastatel müügi ning tootmise ja ehituse eriala töötajate järele ning enam kui 75% tööstuse/tootmise valdkonna tööandjatest kavatseb 2015. aasta esimeses pooles palgata lisatööjõudu. Tööjõupuudusest tingituna on oodata palgakasvu jätkumist käesoleval aastal, mis tuleneb ka töötajate ja konkurentide palgasurve. (Millistes valdkondades ... 2010).

Häädemeeste veetsehhi tegutsemisperioodi jooksul on miinimumpalk tõusnud 112 euro võrra – 2012. aastal oli see 278 eurot ja käesoleval aastal 390 eurot (Töötasu alamäära ... §1). Lõputöö kirjutamise ajal on asunud ametisse Riigikogu XIII koosseis, on moodustatud uus valitsus ning allakirjutatud koalitsioonilepe. Dokumendi kohaselt tõuseb tulumaksuvaba miinimum 154 eurolt 205 eurole kuus ning miinimumpalk saaks praeguse 390 euro asemel olema 470 eurot. Häädemeeste

mineraalveetehasele tähendab see seda, et väljaminekud tööjõukuludele suurenevad. Omanikega läbiviidud vestlustest selgus, et järgmistel aastatel ei ole omaalgatuslikult plaanis tõsta töötajate töötasusid, seega jäävad need sõltuma miinimumpalgast ja selle tõusust. Lähitulevikku planeeritud müüginäite värbamine toob endaga kaasa järjest suurenevad tööjõukulud, eeldades et tema pingutused on suunatud käibe suurendamisele ja palk jääb otseselt sõltuma läbimüügist.

Tööjõukulude juures on üks oluline aspekt veetoodete müügi sõltuvus sesoonsusest. Kui firma müüginäitajad hooajati väga tugevalt varieeruvad, siis on see kindel märk sellest, et tipphooajal tuleks kasutada ajutist tööjõudu ja jätta ülejäänud osa aastast palgale vaid väike kogunud töötajate tuumik (Bragg 2005, lk 57). Veetehase kontekstis on mõeldav 1 kuni 2 liinitöölise kasutamine kõrgperioodil, nende töö ei eelda ega nõua mingit erilist vilumust, mis vajaks pikemaajalist väljaõpet. Kuna lõputöös käsitletaval eelarveperioodil on ettevõtte sihiks siiski käivet kordades suurendada, siis loodetavasti leiavad kõik töötajad endale täistööajaga rakenduse.

### **3. EELARVESTAMINE PERIOODIKS 2015-2018**

#### **3.1 Hinnastrategia olemus ja seda mõjutavad tegurid, toodete hinnavõrdlus**

Hind ja hinnakujundus on üks olulisemaid ettevõtte juhtimise ja konkurentsivõime tagamise vahendeid. Käesolev peatükk hõlmab hinnastrategia olemust ning mineraalveetoodete hinnavõrdlust võttes aluseks müügihinnad Selveri kauplusteketis. Alampeatükis 3.2 aset leidev omahinna kalkuleerimine annab suunised, milliseks kujundada toodete müügihinnad, et tagada ettevõttele maksimaalne kasumlikkus.

Ettevõtte jaoks on ülimalt oluline määrata oma toodetele kindlaks hinnad, mis lubavad parimat pikaajalist kasumit, ning välja selgitada, mis võiksid olla nii kõrgeimad kui ka madalaimad hinnad, mida oleks võimalik neile panna.

Hind on toote väärtus väljendatuna rahas ehk teisisõnu väärtuste kogum, mida ostja on nõus vahetama toote omandamisest või tarbimisest tulenevate kasude vastu. Konkreetse hinna määramine kaubale on nii kunst kui teadus. Hinda võib kujutleda vahetusprotsessi tasakaalustajana. Äriettevõttes on hind toote turunõudluse peamine määraja, millest oleneb nii ettevõtte kogu müügitulu kui kasumi suurus. (Puulmann 2001, lk 13). Läbi hinna mõju kasumi marginaalile ja käibele on hind ka üks tähtsamaid ettevõtte väärtust mõjutavaid komponente (Miljan 2005, lk 129).

Väljatöötatud hinnakujunduse põhimõtted mängivad misiganes äritegevuse algusfaasis olulist rolli ning suure tõenäosusega on neil kaugeleulatuv mõju. Hinnastrategia avaldab olulist mõju firma konkurentsivõimele ja klientide käitumisele. Suuresti määrab valitud hinnapoliitika ära, kuidas käivitub müük, kas ettevõtmisel saab olema edu või on algatus määratud läbikukkumisele. Enamasti tahavad alustavad ettevõtted kiiresti turgu hõivata ning jõuda rentaabluseni, seda on aga kõrgete hindadega keeruline saavutada. Liiga madal hind seevastu võib kahandada toote väärtust, ehkki paljude tarbijate peamiseks valikukriteeriumiks on siiski kõige soodsam hind.

Nii võib liiga madal toote hind kujuneda kõrgest hinnast ohtlikumakski, sest ettevõtte ei loobu siis ainult tulust ja kasumist, vaid viib toote väärtuspositsiooni turul väga madalale tasemele. Kui toote turuväärtuse positsioon on fikseeritud väga madalale, siis on hiljem väga keeruline hinda tõsta. (Marn jt 2003).

Hinnakujunduses kasutatakse mitmeid meetodeid. Kolm levinuimat neist (Puulmann 2001, lk 15):

- kulupõhine — hinna kujundamine baseerub kuludel, hind peab katma püsiv- ja muutuvkulud ning sisaldama kasumit;
- kliendipõhine — hind kujuneb selle järgi, mis tarbija on nõus maksma kauba või teenuse eest;
- konkurentsipõhine — hinna kujundamisel uuritakse konkurentide hinnastrateegiat ja lähtutakse kulude või nõudluse asemel sellest.

Keisri Köök OÜ juhtkond lähtus hinnapoliitika väljatöötamisel ning enese Eesti turul positsioneerimisel kõigi kolme meetodi elementidest. Kuna “Häädemeeste” mineraalveega analoogne toode oli Värskä Originaali näol juba 2012. aastal turul olemas, siis koostöös distributsiooni- ja logistikaettevõttega võeti orientiiriks konkurendi müügihind ning otsustati esialgu turule siseneda monopoolsest tootjast odavama hinnaga. Samas peeti oluliseks, et ettevõtmise kulud oleksid kaetud — toodete müügihind oleks kõrgem või vähemalt võrdne võrreldes eelnevalt kalkuleeritud omahinnaga.

Turul konkurentsivõimelisest hinnast madalama hinnaga tooteid müües kaotatakse osa ettevõtte kasumist, sest küsitakse väiksemat hinda kui tarbijad oleksid nõus maksma. Teistpidi, kui võrreldes konkureerivate toodetega kujundatakse hind liiga kõrgeks, siis väheneb ettevõtte käive ja turuosa. (Miljan 2005, lk 130). Seetõttu ongi lõpptarbija jaoks hinda keerukas kujundada, liiatigi veel veesektoris, kus toote maksumus on suhteliselt väike ja iga sent siia-sinna võib kordades mõjutada saadavat kasumit.

Teatavasti toodetel, mis kopeerivad turul teisi tooteid või pakuvad vähe muudatusi, on ruumi hinnakujundamisel manööverdada võrdlemisi vähe. Kuid ka siin on vajalik põhjalik analüüs. Küsides toote hinnaks kasvõi üks protsent vähem kui on optimaalne hind, võib kaotada mitmeid protsente ärikasumist. (Miljan 2005, lk 136).

Kuna “Häädemeeste” kaubamärgi tooted ei ole ei paremad ega halvemad kodumaiste veetootjate omast — vahet võib siin teha vaid toote välimuses ja vees sisalduvate mineraalide erinevas

vahekorras ning seeläbi ka maitstes, siis oleks olnud ebareaalne määrata tootele kõrgem hind. Liiga madal hind seevastu võib viia toote väärtuspositsiooni turul madalamale tasemele ja seda kuvandit on edaspidi keerukas muuta.

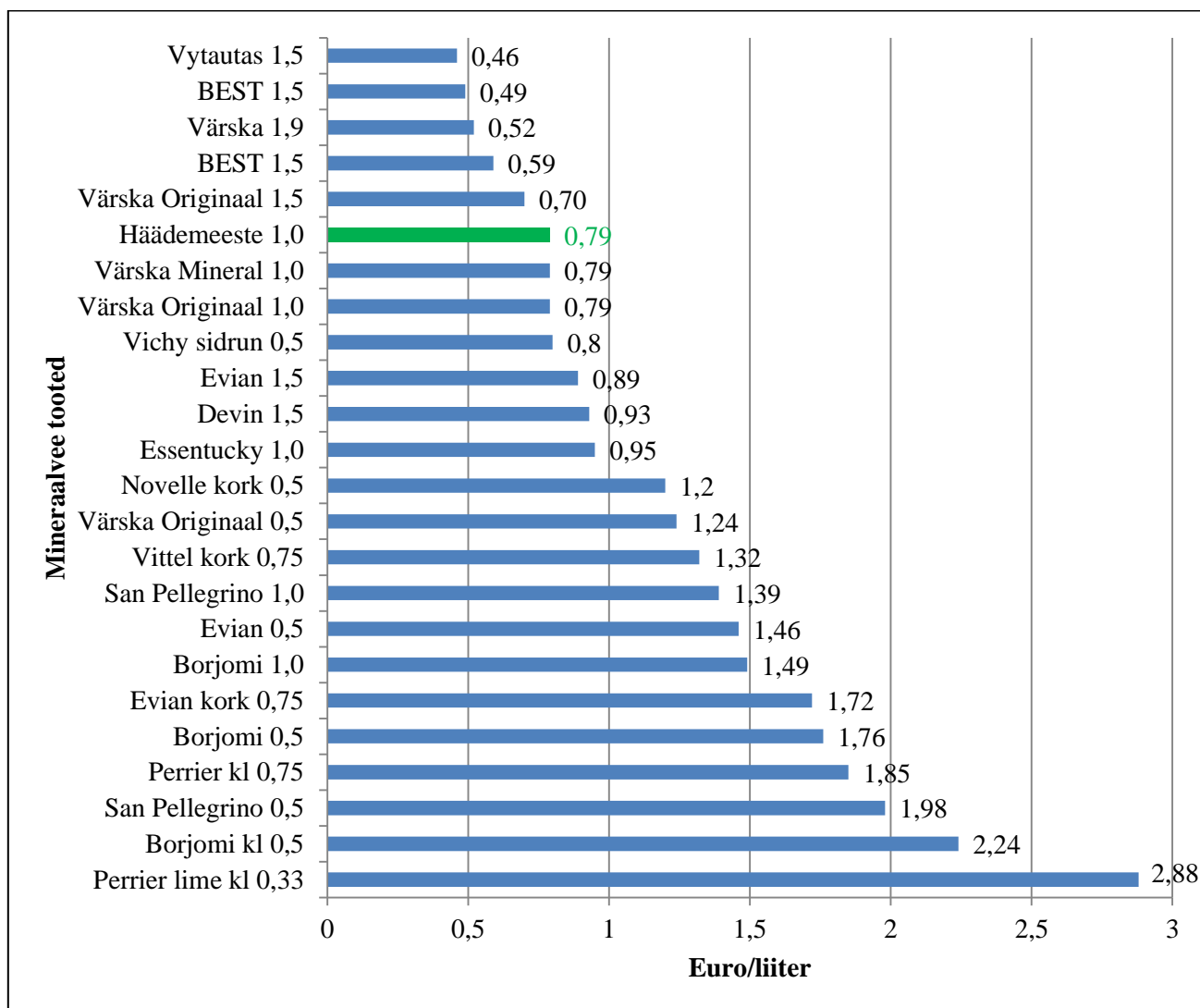
Uue toote laiaulatusliku reklaamikampaania ja soodsama hinnaga loodeti võita potentsiaalsete ostjate tähelepanu ning motiveerida neid tegema esimest ostu, et siis jõuliselt hakata endale püsitarbijaskonda tekitama. Turu valitseja Värskas Vesi AS ei jäänud seepeale passiivseks, vaid alustas samuti agressiivse kampaaniaga ning langetas hindu.

Keisri Köök OÜ hinnakiri on välja toodud lõputöö lisas nr 2. Tegemist on normaalhindadega ning selle alusel toimub müük kõigile huvitatud klientidele. Paraku tuleb nentida, et tootjal ei ole väga palju sõnaõigust selles, milliseks kujuneb tarbija jaoks lõpphind kaubandusettevõtetes. Siin on ka kauplused jätnud omapoolse mänguruumi. Häädemeeste veetoodete hinnad jäävad edaspidigi sõltuma eelpool mainitud möödapääsamatutest faktoritest — need peavad katma kulud ja sisaldama endas kasumit, olema tarbija jaoks vastuvõetavad ning arvestada tuleb konkureerivate toodete hindadega.

### **Mineraalveetoodete hinnavõrdlus**

Eesti kaubanduslehtidel on looduslik mineraalvesi saadaval erinevates suurustes pakendites: levinud on 0,33-; 0,5-; 0,75-, 1-; 1,5-; 1,9-, 2-liitrised pudelid. “Häädemeeste” on pudeldatud 0,5- ja 1-liitrisesse pakendisse. Tegu on siinkohal omamoodi tootjapoolse trikiga “petmaks” tarbijaid ja saavutamaks kauba pealtnäha odavama müügihinnaga edu konkurentide ees. Toote disaini väljatöötamisel kujundati 1-liitrine pudel saledamaks ja kõrgemaks jättes visuaalselt mulje nagu tegu oleks 1,5-liitrise pudeliga. Riiulisse vaadatuna samaväärsetena tunduvad tooted on siiski äratuntavalt erineva müügihinnaga ning see võib kiirelt oma ostuvalikut teha soovivat tarbijat panna otsustama soodsama toote kasuks. Kauplustel on küll kohustus hinnasildil näidata ka liitri hinda ning Eestis tehtud uuringute põhjal vaatab väidetavalt 80 protsenti tarbijaid ka toote ühiku maksumust, kuid siinkohal loodab tootja, et potentsiaalsel ostjal ei jagu niipalju aega ja tähelepanu sellistesse detailidesse süvenemiseks. Niisugune tarbija “tüssamine” on küllaltki levinud viis saavutamaks mingil ajahetkel edu konkurentide ees. Tingituna turusituatsiooni muutusest ja konkurentsist on nüüd mitmed eestimaised toiduainete tootjad kasutamas väiksemaid pakendeid (Suviste 2015).

Joonis nr 7 kajastab kodu- ja välismaise päritoluga looduslike mineraalvete normaalhindu (ei arvestata kampaaniahindu) Selveri kauplustes.



**Joonis 7.** Mineraalveetoodete liitri hinnad Selveri kauplustes

Allikas: autori koostatud

Erinevates poodides ja supermarketites on samad tooted müügil kindlasti väikese hinnaerinevusega, kuid üldpilt on samasugune. Kuna tooteid turustatakse väga erineva suurusega pakendites, siis on hinnad väljendatud eurodes 1 liitri kohta ning siin ei sisaldu pandipakendi maksumus. Levinuimad pakendi mahud on 0,5, 1 ja 1,5 liitrit. Graafikust ilmneb, et looduslike mineraalvete ühikuhindade vahe võib olla ligi 6-kordne. Madalaim hind on 0,46 eurot leedulaste Vytautase kaubamärgiga tootel

ja kõrgeim 2,88 eurot Perrieri pudelil ühe liitri kohta. Keskmise liitri maksumus on 1,22 eurot. Kõige kallimad on välismaise päritoluga klaaspudelisse villitud veed Borjomi, Perrier ja plastpakendis San Pellegrino. Kõrgem hind on seostatav klaaspakendi kõrgema hinnaga ning ehk ka väärikama väljanägemisega. Kui PET toorik maksab orienteeruvalt 0,04 eurot, siis klaaspudeli hind on seevastu umbes 0,25 eurot – ca kuuekordne hinnavahe väljendub ka toote lõpphinnas.

Üldine trend on see, et mida mahukam pudel, seda odavam liitri hind. See on mõistetav, sest vesi on vaid üks komponentidest toote hinna kujunemisel ning selle osakaal on tegelikult väike. Häädemeeste vesi oma 0,79-eurose liitrihinnaga jääb hinnaskaalal neljandasse veerandisse olles üks odavamaid koos teiste kodumaiste Värskä Mineral ja Värskä Originaal toodetega. Nutikad lahendused sportkorgi näol on ilmselt ka kergitanud hindu Vitteli, Eviani ja Novelle mineraalvete puhul.

Usutlustes ettevõtmise omanikega on viimased väljendanud selget soovi toodete hinda lähiaastatel järk-järgult tõsta, jäädes siiski oma positsioonilt samasse hinnakategooriasse. Oma rolli mängib siin mitte niivõrd soov rohkem kasumit teenida, vaid eesootav paratamatu hinnatõus – tööjõu, kütuse, vee erikasutusõiguse tasumäärade ja pakendi (PET-toorikud) osas. Pudelitooriku maksumus on seotud nafta hinnaga ning see teeb viimasel ajal uperpalle ja on seetõttu raskesti prognoositav, kuid see hakkab tulevikus ilmselt tõusma.

Olukorras, kus vältimatult suurenevad tööjõukulud, vee erikasutusõiguse tasumäärad, kommunaalkulud, ei ole mõeldav säilitada kehtiv müügihind, katta hinnatõus enda kasumi arvelt või siis kahjumit veelgi suurendada. Liiatigi on tunda konkurentide soovi hindu kergitada, kuid pingestunud konkurentsi tõttu ei ole see siiani võimalik olnud.

### **3.2 Täis- ja tootmisomahinna arvutus**

Hinnakujundusega koos on mõistlik käsitleda toodete omahinnakalkulatsioone.

Omahinna analüüsi tulemuseks on selge arusaam ja teadmine, kui suur on iga toote omahind ning millistest teguritest see sõltub. See omakorda annab ettevõttele paindlikkuse ja oskuse omahinda mõjutada. (Teder 2008). Milline on vee erikasutusõiguse tasu, tööjõukulude, turustuskulude osakaal



toote omahinna kujunemises; kas on mingi näiliselt tähtsusetuna tunduv tegur või tegevus, mis mõjutab tulemust seni arvatust hoopis suuremal määral — nendele küsimustele annab vastuse käesolevas alampeatükis läbiviidav analüüs.

Idealis võiks omahinna analüüsi tulemustest saada ettevõtte omanikud ja juhid indikatsiooni, kuidas muuta juhtimine efektiivsemaks, ressursikasutus kaalutletumaks. Läbi paranenud hinnapoliitika peaks suurendama kasumlikkust ning parema kontrolli tehtavate kulutuste üle.

Toote omahinna põhjendatud analüüs on võimalus tugevdada oma konkurentsipositsiooni ning muuta tootmisprotsess ja ettevõtte tõhusamaks (Teder 2008). Veetoodete omahinna kalkuleerimine Keisri Köök OÜ kontekstis on oluline kasvõi selleks, et eemaldada sortimendist vähem kasumlikumad tooted ning asuda ülejäänud toodetega hõivama suuremat turuosa. Kuna ettevõtte pakub toodetest erinevaid variatsioone, siis oleks kasulik teada, kas kasumlikumad on 0,5- või 1-liitrised tooted ja milline toodetegrupp kolmest (looduslik mineraalvesi, looduslike mineraalidega vesi või allikavesi) on kõige rentaablim. Üks toode võib ju olla väga kasulik ja teine hoopis kahjumlik ning tulemuseks ongi keskpärane majandustulemus. Täpse kalkulatsiooni olemasolu on vajalik ka mõistmaks, millise miinimumhinnaga on võimalik asuda läbirääkimistesse potentsiaalsete Aasia turu klientidega.

Häädemeeste veepudeli omahinda on kogu tegevusperioodi jooksul arvatud korra 2012. aasta novembris — siis kui tootmine oli alles algusjärgus ning tegutseti katse-eksituse meetodil. Ettevõtmise omanikud arvavad umbkaudu teadvat, mis on toodete omahind. Kahe ja poole aastaga on kulud täpsemalt selginenud ja muutunud ka majanduskeskkond.

Laias laastus võib omahinnana käsitleda nii tootmisomahinda kui täisomahinda. Juhul kui kõik kulud jaotatakse toodetele, nimetatakse seda täisomahinna arvestuseks, kui kuluobjektidele jagatakse ainult tootmiskulud, siis nimetatakse seda tootmise omahinna arvestuseks (Karu 2012, lk 4-5). Järgneva kalkulatsiooni tulemusena selguvad mõlemad. Arvutuse aluseks on võetud 2014. aasta numbrilised näitajad.

**Tabel 5.** Keisri Köök OÜ veesektori tooteartiklite omahinna arvutus, euro/tuh tk

Kulu	Looduslik mineraalvesi				Looduslike min-ga vesi				Allikavesi			
	Mulliga		Mullita		Mulliga		Mullita		Mulliga		Mullita	
	1 l	0,5 l	1 l	0,5 l	1 l	0,5 l	1 l	0,5 l	1 l	0,5 l	1 l	0,5 l
<b>MUUTUVKULUD</b>												
<b>Tooraine ja materjal</b>												
S	-	-	-	-	0,0	0,0	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
O-C	2,2	1,1	2,2	1,1	1,1	0,6	1,1	0,6	-	-	-	-
PET toorik 29,5g	38,1	-	38,1	-	38,1	-	38,1	-	38,1	-	38,1	-
PET toorik 22,5g	-	30,3	-	30,3	-	30,3	-	30,3	-	30,3	-	30,3
PP kork	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4	5,4
Pakkematerjal	3,2	1,6	3,2	1,6	3,2	1,6	3,2	1,6	3,2	1,6	3,2	1,6
Süsihappegaas	4,2	2,1	-	-	4,2	2,1	-	-	4,2	2,1	-	-
<b>Tööjõukulu</b>												
Palgakulu	76,0	38,0	76,0	38,0	76,0	38,0	76,0	38,0	76,0	38,0	76,0	38,0
Puhkusereserv	10,1	5,0	10,1	5,0	10,1	5,0	10,1	5,0	10,1	5,0	10,1	5,0
Sotsiaalmaksud	26,3	13,1	26,3	13,1	26,3	13,1	26,3	13,1	26,3	13,1	26,3	13,1
<b>Tootmishoone kulud</b>												
Elekter	25,0	12,5	25,0	12,5	25,0	12,5	25,0	12,5	25,0	12,5	25,0	12,5
<b>Turustuskulud</b>	284,6	142,3	284,6	142,3	284,6	142,3	284,6	142,3	284,6	142,3	284,6	142,3
<b>Tootm. omahind</b>	<b>475,0</b>	<b>251,4</b>	<b>470,8</b>	<b>249,3</b>	<b>473,9</b>	<b>250,9</b>	<b>469,7</b>	<b>248,8</b>	<b>472,9</b>	<b>250,3</b>	<b>468,7</b>	<b>248,3</b>
<b>PÜSIKULUD</b>												
Hoone rendikulu	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Hoone valve	1,2	0,6	1,2	0,6	1,2	0,6	1,2	0,6	1,2	0,6	1,2	0,6
Veeanalüüsid	2,8	1,4	2,8	1,4	2,8	1,4	2,8	1,4	2,8	1,4	2,8	1,4
Seadm. kulum	87,4	43,7	87,4	43,7	87,4	43,7	87,4	43,7	87,4	43,7	87,4	43,7
Hoone kindlust.	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	1,0
Reklaamikulud	86,0	43,0	86,0	43,0	86,0	43,0	86,0	43,0	86,0	43,0	86,0	43,0
Muud teg.kulud	49,7	24,9	49,7	24,9	49,7	24,9	49,7	24,9	49,7	24,9	49,7	24,9
<b>Täisomahind</b>	<b>704,1</b>	<b>366,0</b>	<b>700,0</b>	<b>363,9</b>	<b>703,1</b>	<b>365,5</b>	<b>698,9</b>	<b>363,4</b>	<b>702,0</b>	<b>364,9</b>	<b>697,9</b>	<b>362,8</b>
<b>1 tk</b>	<b>0,70</b>	<b>0,37</b>	<b>0,70</b>	<b>0,36</b>	<b>0,70</b>	<b>0,37</b>	<b>0,70</b>	<b>0,36</b>	<b>0,70</b>	<b>0,36</b>	<b>0,70</b>	<b>0,36</b>

Allikas: autori koostatud

Kui tööjõu, tootmishoone ja -seadmete kulud jagati liitrite alusel võrdselt kõikide tooteartiklite vahel, siis tooraine ja materjali puhul on jaotus sõltuvalt pakendi suurusest, tarvitavast põhjavee liigist ja gaseeritusest igal tootel erinev. Arvutused näitasid, et täisomahinna moodustumises on tooraine ja materjali osakaal ligikaudu 8% 1-liitrisel tootel ja 11% väiksemal pudelil. Lähtudes tabelist nr 5 saab välja kalkuleerida ressursitasu osatähtsuse pudelivee omahinnas. Olles põhiliseks

ja mahult kõige suuremaks ning kaalult kõige raskemaks tooraineks, jääb tema osakaal toote täisomahinna kujunemisel siiski kaduvväikeseks. Eesootavad vee erikasutusõiguse tasumäärade tõusud hetkel planeeritavate protsendimääradega seega mingit märkimisväärset kulu endaga kaasa ei too.

Kuna materjali ja tooraine osatähtsus lõpphinnas on väike ja ülejäänud kulud on jaotatud võrdselt kõikide toodete vahel, siis veepudelite omahindades erinevused praktiliselt puuduvad – väiksema pudeli puhul on vahe kuni 3 eurot ja suuremal pudelil kuni 6 eurot 1000 ühiku kohta. Arvutuste tulemusel saadi tooteartiklite täisomahinnaks 1- ja 0,5-liitrisel pudelil vastavalt 70 ja 36-37 senti. Tabelisse ei ole lülitatud kokkulepitud igakuine tootmishoone rendikulu summas 5000 eurot, mida rendileandja pole 2014. aastal tootmisfirma kehvade majandustulemuste tõttu küsinud ning mis seetõttu ei kajastu kasumiaruandes. Kuna hoone valdaja on üks Keisri Köök OÜ põhiomanikest, siis on selline “heategevus” viimasel aastal võimalik olnud. Müügi edenedes ja finantsolukorra parenemisel on plaan renditasu küsimine taastada. Juhul kui hoone rendikulu lisada arvutustesse, siis pudelite täisomahinnaks kujuneb 86 ja 44 senti.

Ettearvatavalt oli kõige suurem kaal toote täisomahinnas reklaami- ja turustuskuludel, moodustades sellest ligikaudu poole – 50-53%. Nii mahukaid investeringuid ei suudetud 2012. aastal tehtud kalkulatsioonides ette näha. Samuti alahinnati kulutusi tööjõuressursile. Viimaste osakaal on orienteeruvalt 16%.

Kui võrrelda iga üksiktoote täisomahinda 2014. aasta müügi põhjal arvatud keskmise müügihinnaga, siis selgub, et veetoodetest ainsatena olid kasumlikud 0,5-liitrised loodusliku mineraalvee tooted. Kuna viimaste läbimüük oli kesine, siis nende roll kahjumi vähendamisel jäi märkamatuks. Eelmisel aastal põhikäibe tekitanud 1-liitriseid karboniseeritud loodusliku mineraalvee ja looduslike mineraalidega veetooted müüdi vastavalt 16 ja 22 senti odavamalt toote täisomahinnast.

Ettevõttel ei ole suurt vahet, millist mineraalveepudelit valmistada, sest tootmisprotsess on kõikidel toodetel sarnane ning sellest tulenevalt kujunesid ka omahinnad üsna ühesuguseks.

### 3.3 Tasuvuspunkti arvutus

Et püstitada eelarveperioodiks põhjendatud müügieesmärke on vajalik teada, milline peaks olema minimaalne läbimüügi maht, mille juures ettevõtte väldib kasumit. Kriitilist piiri, kus veel ei saada kasumit, kuid enam ei olda ka kahjumis nimetatakse **tasuvuspunktiks ehk kasumiläveks** (Miettinen jt 2008, lk 182). Ehk siis tegemist on punktiga, kus kulud ja tulud on võrdsed. Kasumiläve saab väljendada nii tooteühikutes kui ka müügikäibena.

Lõputöö raames läbiviidud intervjuude käigus väljendas ettevõtte põhiomanik veendumust, et kasumiläve saavutamiseks on vajalik müügitulu ja -mahu suurust kahekordistada, kust alates saab hakata ettevõttele väärtust looma. Arvamus ei baseeru mitte põhjalikult kalkuleeritud tasuvuspunkti arvutustel – omanikel ja juhtidel puudub ka kompetents sellise tegevuse läbiviimiseks – vaid põhineb nn “kõhutundel” ehk oma sisemise hääle usaldamisel. Liiatigi ei saa kahekordistunud müüginumbrist ja samavõrra suurenenud müügitulu vahele panna võrdusmärki. Võttes aluseks 2014. aasta andmed, tähendab 2-kordistunud müük pudelites orienteeruvalt 880 tuhat ühikut ja müüginumbrites 424 tuhat eurot. Antud peatükis läbiviidav arvutus toob selguse, kas veendumus leiab kasumiläve kalkuleerides ka kinnituse ning kas edaspidi tasub usaldada sisemist häält või keskenduda konkreetsetele arvutustele.

Vastava arvutuse läbiviimiseks on esmalt vajalik eristada muutuvkulud ja püsikulud, sest tasuvuspunkti arvutatakse järgmise valemi järgi:

$$\text{Tasuvuspunkt (müüdnud ühikute arv)} = \text{Püsikulud} / (\text{Hind} - \text{Muutuvkulud ühiku kohta}) \quad (1)$$

**Püsikulud** ei sõltu ettevõtte tegevuse mahust, s.t. sellest, kui palju ta mingil perioodil midagi toodab või teenuseid osutab. **Muutuvkulud** varieeruvad koos tegevuse mahu muutmisega, kuid nad on püsivad tooteühiku kohta. (Miettinen jt 2008, lk 182).

Keisri Köök OÜ veevaldkonna püsikulud koosnevad tootmishoone rendi-, kindlustus- ja kommunaalkuludest (kontoriosa elekter, küte, valve), tootmiseseadmete amortisatsioonikulust, reklaami- ja üldhalduskuludest (telefon, internet, raamatupidamis-, auditeerimisteenus), veeanalüüside tegemise kuludest.

Tootmisettevõtte muutuvkuludeks on toodete valmistamiseks kasutatavate tooraine ja materjalide (vee erikasutusõiguse tasud, PET-toorik, PP-kork, gaas, pakendikile, kilesildid) ning energia (tootmisruumide ja -seadmete elekter) kulu, veevillimisliini hooldamiskulud, tootmistööliste palgakulu koos maksudega, toodete logistika- ja distributsioonikulud.

Kuna veetehase müügikäive ei tule vaid ühelt tootelt, siis ei saa tasuvuspunkti arvutada tükkides, vaid kogusummana eurodes.

$$\text{Tasuvuspunkt} = \text{Püsikulud} / (1 - \text{Muutuvkulude suurus 1 euro käibe kohta}) \quad (2)$$

Lähtudes sellest, 2014. aastal moodustasid püsi- ja muutuvkulud vastavalt 89 505 ja 186 690 eurot ja muutuvkulude osakaal käibest on 0,88%, selgub kalkuleerides, et tooteid tuleks müüa kokku 751 406 euro eest. Seega peab müügikäive kasvama 3,5 korda.

### **KMK-analüüs**

KMK (kulu-maht-kasum)- analüüs võimaldab läbi mängida erinevaid stsenaariume uurimaks, kuidas mitmesugused nõndanimetatud “mis siis kui” alternatiivid mõjutavad kasumit.

Toodete läbimüügi suurendamiseks on oluline jätkuvalt panustada turundusele ja reklaamile. Võrreldes 2014. aastaga on järgmisel aastal kavas kulutada reklaamile 10% rohkem ressursse. Eeldusel, et kõik ülejäänud numbrilised näitajad jäävad samale tasemele, vaatleme, kui palju peaks läbimüük kasvama, et katta täiendavaid reklaamikulusid summas 3 360 eurot. Arvutuste tulemusel selgus, et käive peab kasvama 28 tuhande euro võrra.

Kuna kehvade majandustulemuste tõttu tootmishoone renditasu hetkel ei maksta, kuid olukorra paranemisel rendiküsimine summas 5 000 eurot kuus taastatakse, siis järgnevalt uuritakse, kuidas muutub seeläbi tasuvuspunkt. Püsi- ja muutuvkulude proportsioonid muutusid märkimisväärselt ning seeläbi on ka tasuvuspunkt oluliselt kõrgemal. Lähtudes eelpooltoodud valemist, selgus, et kasumilävi saabub 1 255 114 euro juures. Seega oleks mõistlik hoida püsikulud madalamal ja vastavalt sellele on madalamad ka tasuvuspunkt ja risk.

### **3.4 Eelarve projekt**

Kui ettevõtmise käivitamisel puudus projekti initsiaatoritel adekvaatne tulevikupilt ja oskus seada põhjendatud eesmärged, siis nüüd, ligi kolme tegutsemisaasta kogemuste valguses on kavandatavaid tegevusmahtusid juba hoopis kergem prognoosida ja saab hakata ka hindama, milliseid vajalikke ressursse vajab ettevõtte selleks, et soovitud mahus tooteid pakkuda.

Eelarve projekti koostamisel on võetud baasiks 2014. aasta tulemused, kuna need peegeldavad kõige täpsemalt hetkeolukorda. Arvesse on võetud erinevaid käesoleva lõputöö raames juba eelnevalt analüüsitud tegureid nagu turusituatsioon, muutused konkurentsikeskkonnas ja tarbimises, tooraine kallinemine, tarnijate hinnatõus, pudeli müügihinna suurendamine, müügi mahu jagunemine toodete vahel. Eelarved on koostatud kvartalite lõikes alates 2015 II kv kuni 2018 II kv. Kuna peale mineraalveetoodete valmistamise tegeleb Keisri Köök OÜ ka sushi tootmisega, siis antud eelarve projekti ei saa lülitada eelarvestatud bilansse ja rahavoogude aruandeid.

#### **Müügi mahude prognoos eelarveperioodiks**

Müügi mahtu on alustaval ettevõttel eriti raske prognoosida, sest tihtipeale puudub ajalooline võrdlusvõimalus ning konkurentide müüginumbrid ei ole enamasti detailsete võrdluste tegemiseks kättesaadavad. Kuigi mineraalvee “Häädemeeste” tootmisel on väärikas ajalugu, ulatub see siiski kaugemale aegadehämärusse ning Pärnu Õlletehase ja Häädemeeste konservitsehhi aegseid 30 aasta taguseid müüginumbreid siin orientiiriks võtta ei ole asjakohane. Kui praegu toodetakse Häädemeeste mineraalveetehases ligi pool miljonit pudelit aastas, siis 1983. aastal valmistatud 3 miljoni pudelivee tasemeni jõudmiseks on veel pikk tee. Omanike sooviks on ilma olulisi lisaressursse kaasamata jõuda oma äritegevusega kasumiläveni nii kiiresti kui võimalik — kasvatada kordades käivet võrreldes 2014. aastaga.

Tootesortimendi kolme erineva mineraalidesisaldusega veetoote osakaal läbimüügis on muutumas. Oma osa haarab sealt järgmisel aastal turule paisatav sidrunimaitseline mineraalvesi, horeca sektorisse sisenemise tõttu tõuseb kindlasti ka mingil määral allikavee osakaal. Kui praegu on artiklite jaotus umbkaudu 40:36:24 (punane:sinine:valge), siis tsitrusemaitselise toote osakaalu nähakse kuni 25% ringis.

Maksimaalseks iga-aastaseks müügiimahtude kasvuks planeeritakse 20%. Kuna Eestis on mineraalvee toodete müük suurenenud kaks korda viimase nelja aastaga ehk keskel läbi 19% ja käivet loodetakse kasvatada müües kaupu ka Aasia turule, siis planeeritud kasvuprotsenti võib pidada realistlikuks. Madalhooaja kasinat käivet on võimalik tõsta horeca valdkonna intensiivistumise ning ekspordiliinide avanemise kaudu. Kui praegune müügiimahtude jaotus kvartalite lõikes on ca 25:30:33:12, siis eesmärk on suurendada I ja IV kvartali käibe osakaalu aastases läbimüügis. Järgnev tabel iseloomustab planeeritavaid veetoodete müügiimahtusid tuhandetes tükkides.

**Tabel 6.** Müügieelarve tooteartiklite lõikes, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh tk

Tooted	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
<b>Kv osakaal</b>	<b>0,33</b>	<b>0,12</b>	<b>0,24</b>	<b>0,29</b>	<b>0,32</b>	<b>0,15</b>	<b>0,25</b>	<b>0,28</b>	<b>0,33</b>	<b>0,14</b>	<b>0,25</b>	<b>0,30</b>
Punane m-ga 0,5 l	0,8	0,3	0,7	0,8	0,8	0,4	0,8	0,9	1,0	0,4	0,9	1,1
Punane m-ga 1 l	53,5	18,5	42,4	50,9	52,6	23,8	50,8	56,6	60,5	27,3	58,6	70,3
Punane m-ta 0,5 l	0,5	0,2	0,4	0,5	0,5	0,2	0,5	0,5	0,6	0,3	0,5	0,7
Punane m-ta 1 l	6,7	2,3	5,3	6,4	6,6	3,0	6,4	7,1	7,6	3,4	7,4	8,8
Sinine m-ga 0,5 l	2,7	0,9	2,2	2,6	2,7	1,2	2,6	2,9	3,1	1,4	3,0	3,6
Sinine m-ga 1 l	50,4	17,5	40,0	48,0	49,6	22,4	47,9	53,4	57,1	25,8	55,2	66,3
Sinine m-ta 0,5 l	1,0	0,3	0,8	0,9	1,0	0,4	0,9	1,1	1,1	0,5	1,1	1,3
Sinine m-ta 1 l	1,1	0,4	0,9	1,1	1,1	0,5	1,1	1,2	1,3	0,6	1,2	1,5
Valge m-ga 0,5 l	6,2	2,1	4,9	5,9	6,1	2,7	5,9	6,5	7,0	3,2	6,8	8,1
Valge m-ga 1 l	2,1	0,7	1,7	2,0	2,1	0,9	2,0	2,2	2,4	1,1	2,3	2,8
Valge m-ta 0,5 l	23,2	8,1	18,4	22,1	22,9	10,3	22,1	24,6	26,3	11,9	25,5	30,6
Valge m-ta 1 l	4,2	1,5	3,3	4,0	4,2	1,9	4,0	4,5	4,8	2,2	4,6	5,5
Kollane m-ga 0,5 l	–	–	–	–	0,2	0,1	0,4	0,5	0,7	0,3	0,7	1,0
Kollane m-ga 1 l	–	–	–	–	11,2	8,1	24,4	29,3	45,1	16,4	46,9	63,2
Kollane m-ta 0,5 l	–	–	–	–	0,1	0,1	0,2	0,3	0,4	0,2	0,4	0,6
Kollane m-ta 1 l	–	–	–	–	1,4	1,0	3,1	3,7	5,7	2,1	5,9	8,0
<b>Kokku</b>	<b>152,6</b>	<b>52,9</b>	<b>121,1</b>	<b>145,3</b>	<b>163,0</b>	<b>77,2</b>	<b>172,9</b>	<b>195,2</b>	<b>224,6</b>	<b>96,9</b>	<b>221,0</b>	<b>273,3</b>
<b>Aastas/pa kokku</b>	<b>205,4</b>		<b>506,6</b>				<b>689,6</b>				<b>494,3</b>	

Allikas: autori koostatud

2015. teise poolaastasse planeeritakse müügiimahu suurenemist 5% võrreldes eelneva aasta sama perioodiga. Järgnevateks aastateks prognoositakse vastavalt 10, 15 ja 20%-list kasvutrendi igal aastal. Madalhooaja läbimüük suureneb 2016. aasta IV kvartalid alates.

Tabel nr 7 toob välja müügiimahud rahalises vääringus. Tooteartiklite hinnatõusuks planeeritakse alates 2016. aasta I kvartalist 5% ja III kvartalist 10% võrrelduna aastaga 2014.

**Tabel 7.** Müügieelarve rahalises vääringus, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh euro

Tooted	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Punane m-ga 0,5 l	0,4	0,1	0,3	0,4	0,4	0,2	0,4	0,4	0,5	0,2	0,4	0,5
Punane m-ga 1 l	29,4	10,2	24,5	29,4	31,8	14,4	30,7	34,2	36,5	16,5	35,4	42,4
Punane m-ta 0,5 l	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,3	0,3	0,1	0,3	0,3
Punane m-ta 1 l	3,7	1,3	3,1	3,7	4,0	1,8	3,8	4,3	4,6	2,1	4,4	5,3
Sinine m-ga 0,5 l	1,2	0,4	1,0	1,2	1,3	0,6	1,2	1,4	1,4	0,7	1,4	1,7
Sinine m-ga 1 l	24,7	8,5	20,6	24,7	26,7	12,1	25,7	28,7	30,7	13,9	29,7	35,7
Sinine m-ta 0,5 l	0,4	0,1	0,3	0,4	0,4	0,2	0,4	0,5	0,5	0,2	0,5	0,6
Sinine m-ta 1 l	0,6	0,2	0,5	0,6	0,6	0,3	0,6	0,6	0,7	0,3	0,7	0,8
Valge m-ga 0,5 l	2,0	0,7	1,7	2,0	2,2	1,0	2,1	2,3	2,5	1,1	2,4	2,9
Valge m-ga 1 l	0,8	0,3	0,7	0,8	0,9	0,4	0,9	1,0	1,1	0,5	1,0	1,2
Valge m-ta 0,5 l	7,3	2,5	6,1	7,3	7,9	3,6	7,6	8,5	9,1	4,1	8,8	10,6
Valge m-ta 1 l	1,7	0,6	1,4	1,7	1,8	0,8	1,7	1,9	2,1	0,9	2,0	2,4
Kollane m-ga 0,5 l	–	–	–	–	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,4	0,5
Kollane m-ga 1 l	–	–	–	–	6,8	4,9	14,7	17,7	27,2	9,9	28,3	38,2
Kollane m-ta 0,5 l	–	–	–	–	0,1	0,0	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3
Kollane m-ta 1 l	–	–	–	–	0,8	0,6	1,8	2,2	3,4	3,0	3,5	4,8
<b>Kokku</b>	<b>72,2</b>	<b>25,0</b>	<b>60,2</b>	<b>72,2</b>	<b>85,9</b>	<b>40,9</b>	<b>92,3</b>	<b>104,3</b>	<b>121,1</b>	<b>51,9</b>	<b>119,4</b>	<b>148,1</b>
<b>Aastas/pa kokku</b>	<b>97,2</b>		<b>259,2</b>				<b>369,6</b>				<b>267,5</b>	

Allikas: autori koostatud

### Äritegevusega kaasnevate kulude prognoos eelarveperioodiks

Lõputöö koostamise ajaks ei ole veel kehtestatud vee erikasutusõiguse tasumäärasid järgnevateks aastateks. Eelarvesse on planeeritud 5%-line hinnatõus. Pakendikulu kalkuleerimisel ei ole hindu tõstetud, arvestades asjaolu, et läbimüügi kasvamisel ja suuremate koguste tellimisel on võimalik saada märkimisväärset allahindlust. Alates 2016. aasta III kvartalist lülitub eelarvesse ka sidrunimaitselise toote valmistamiseks vajaminev tooraine. Tabel nr 8 kirjeldab planeeritud kulutusi toorainele ja materjalidele tuhandetes eurodes.



**Tabel 8.** Tooraine ja materjali kulude eelarve, tuh euro

Tooraine ja materjalide kulud	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
S-allikavesi	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
O-C-mineraalvesi	0,2	0,1	0,2	0,2	0,2	0,1	0,2	0,2	0,3	0,1	0,3	0,3
PET toorik 29,5 g	4,5	1,6	3,6	4,3	4,9	2,3	5,3	6,0	7,0	3,0	6,9	8,6
PET toorik 22,5 g	1,0	0,4	0,8	1,0	1,0	0,5	1,0	1,1	1,2	0,5	1,2	1,4
PP kork	0,8	0,3	0,7	0,8	0,9	0,4	0,9	1,1	1,2	0,5	1,2	1,5
Pakkematerjal	0,4	0,1	0,3	0,4	0,5	0,2	0,5	0,6	0,8	0,3	0,6	0,8
Süsihappegaas	0,5	0,2	0,4	0,4	0,5	0,2	0,5	0,6	0,9	0,4	0,7	0,8
Sidrunilisand	–	–	–	–	1,0	0,5	1,0	1,1	1,2	0,5	1,2	1,4
<b>Kokku</b>	<b>7,5</b>	<b>2,6</b>	<b>5,9</b>	<b>7,1</b>	<b>9,0</b>	<b>4,3</b>	<b>9,5</b>	<b>10,7</b>	<b>12,7</b>	<b>5,5</b>	<b>12,0</b>	<b>14,9</b>
<b>Aastas/pa kokku</b>	<b>10,0</b>		<b>26,3</b>				<b>38,3</b>				<b>26,9</b>	

Allikas: autori koostatud

Vältimatult on suurenemas kulutused personalile. Ühelt poolt on kasv üks-üheselt tingitud kehtiva töötasu alammäära järk-järgulisest tõusust ja tööjõupuudusest tingitud survest palkadele, teisalt on plaanis müügimehe värbamine, kelle palk hakkab otseselt sõltuma läbimüügist.

**Tabel 9.** Tööjõukulude eelarve, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh euro

Tööjõukulud	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Palgakulud	8,3	9,6	10,6	10,6	10,6	10,6	11,7	11,7	11,7	11,7	12,8	12,8
Preemiad (müük)	–	0,5	0,7	1,5	1,6	0,9	0,9	1,5	1,6	0,9	1,0	1,5
Sotsiaalmaksud	3,4	3,4	3,8	4,0	4,1	3,8	4,2	4,4	4,4	4,2	4,6	4,8
<b>Kokku</b>	<b>11,7</b>	<b>13,5</b>	<b>15,1</b>	<b>16,1</b>	<b>16,3</b>	<b>15,3</b>	<b>16,8</b>	<b>17,6</b>	<b>17,7</b>	<b>16,8</b>	<b>18,4</b>	<b>19,1</b>
<b>Aastas kokku</b>	<b>25,3</b>		<b>62,8</b>				<b>68,8</b>				<b>37,6</b>	

Allikas: autori koostatud

Arvestades ettevõtte omanikke mitterahuldavaid majandustulemusi ei ole omanikud hetkel aldis kulutama oluliselt rohkem raha reklaamile ja turundusele. Et aga jätkuvalt on oluline olla nähtav nii telepildis, välireklaamidel ja trükimeedias ning olla kuuldav raadios, siis iga-aastaseks tõusuks on planeeritud 10%. Proportsioonid erinevate turunduskanalite vahel jäävad samasuguseks.

**Tabel 10.** Reklaamikulude eelarve, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh euro

Reklaamikulud	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Välimeedia	5,6	2,4	2,6	6,2	6,2	2,6	2,9	6,8	6,8	2,9	3,2	7,5
Trükimeedia	1,2	0,5	0,5	1,3	1,3	0,5	0,6	1,4	1,4	0,6	0,7	1,5
Telereklaam	3,5	1,5	1,7	3,9	3,9	1,7	1,8	4,2	4,2	1,8	2,0	4,7
Raadio	1,5	0,6	0,7	1,7	1,7	0,7	0,8	1,8	1,8	0,8	0,9	2,0
<b>Kokku</b>	<b>11,8</b>	<b>5,0</b>	<b>5,5</b>	<b>12,9</b>	<b>12,9</b>	<b>5,5</b>	<b>6,1</b>	<b>14,2</b>	<b>14,2</b>	<b>6,1</b>	<b>6,7</b>	<b>15,7</b>
<b>Aastas kokku</b>	<b>16,8</b>		<b>37,0</b>				<b>40,7</b>				<b>22,4</b>	

Allikas: autori koostatud

Logistika- ja distributsioonikulud hõivavad praegu liialt suure osa ettevõtte kulude struktuurist ja juhtkond tegutseb nende kulude kärpimise nimel. Kuna suureneb otsemüük horeca sektoris, käivituvad ekspordikanalid ja kasvab kauba viimine otse keskladudesse, siis nimetatud kulude osakaal hakkab järk-järgult vähenema.

**Tabel 11.** Logistika- ja distributsioonikulude eelarve, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh euro

Logistika ja distr. kulud	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Teenustasu	14,9	5,2	11,8	14,2	14,2	6,7	15,0	17,0	22,7	9,4	16,8	20,8
Allahindlused	12,8	4,4	10,2	12,2	12,2	5,8	12,9	14,6	19,6	8,1	14,5	17,9
Boonused	0,9	0,3	0,7	0,9	0,9	0,4	0,9	1,0	1,4	0,6	1,0	1,3
Kampaaniad, log., reklaam, sort.	8,4	2,9	6,7	8,0	8,0	3,8	8,5	9,6	12,9	5,3	9,5	11,8
Tagastused	-2,4	-0,8	-1,9	-2,3	-2,3	-1,1	-2,4	-2,8	-3,7	-1,5	-2,7	-3,4
<b>Kokku</b>	<b>34,7</b>	<b>12,0</b>	<b>27,5</b>	<b>33,0</b>	<b>32,9</b>	<b>15,6</b>	<b>34,9</b>	<b>39,4</b>	<b>52,8</b>	<b>21,9</b>	<b>39,1</b>	<b>48,3</b>
<b>Aastas kokku</b>	<b>46,7</b>		<b>109,1</b>				<b>149,0</b>				<b>87,4</b>	

Allikas: autori koostatud

Eelarvestatud ärikasumi leidmiseks on algandmed saadud müügieelarvest (tabel nr 7), tooraine ja materjalide kulu, tööjõu-, reklaami- ja logistika- ja distributsioonikulude eelarvetest (tabelid 8-11).

**Tabel 12.** Eelarvestatud kasumiaruanne, 2015 III kv – 2018 II kv, tuh euro

Kasumiaruanne	2015		2016				2017				2018	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
Müügitulu	72,2	25,0	60,2	72,2	85,9	40,9	92,3	104,3	121,1	51,9	119,4	148,1
Tooraine ja mat	7,5	2,6	5,9	7,1	9,0	4,3	9,5	10,7	12,7	5,5	12,0	14,9
Reklaamikulud	11,8	5,0	5,5	12,9	12,9	5,5	6,1	14,2	14,2	6,1	6,7	15,7
Distributs. kulud	34,7	12,0	27,5	33,0	32,9	15,6	34,9	39,4	52,8	21,9	39,1	48,3
Hoone elektrikulud	2,2	1,8	2,9	3,5	2,4	1,9	3,2	3,8	2,7	2,1	3,5	4,2
Hoone rendikulud	–	–	–	–	–	–	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0
Muud teg.kulud	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
Tööjõukulud	11,7	13,5	15,1	16,1	16,3	15,3	16,8	17,6	17,7	16,8	18,4	19,1
Põhivara kulum	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5	8,5
Ärikasum	-9,0	-23,3	-10,2	-13,8	-1,1	-15,1	-0,6	-3,8	-1,4	-22,8	17,2	23,6
Intressikulud	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
<b>Puhaskasum/- kahjum</b>	<b>-9,6</b>	<b>-23,9</b>	<b>-10,8</b>	<b>-13,8</b>	<b>-1,7</b>	<b>-15,7</b>	<b>-0,6</b>	<b>-4,4</b>	<b>-2,0</b>	<b>-22,8</b>	<b>16,6</b>	<b>23,0</b>
<b>Aastas kokku</b>	<b>-33,5</b>		<b>-42,1</b>				<b>-29,8</b>				<b>39,6</b>	

Allikas: autori koostatud

Eelarve kohaselt jõuab mineraalveevaldkond oma tegevusega ärikasumisse 2018. aasta I kvartalis, mil hakatakse ka kasutatava tootmishoone eest renti maksma.

## KOKKUVÕTE

Lõputöö peamiseks eesmärgiks ja lõpptulemiks oli eelarve projekti koostamine järgnevat kolmeks aastaks arvestades ja analüüsid seniste tegevuste tulemusi, tingimusi ja ressursse ning ettevõtte strateegilisi pikaajalisi eesmärke.

Esmalt andis töö autor ülevaate mineraalvee tootmisest Hädemeestes ja uuris turu- ja konkurentsituatsiooni Eestis. Mineraalveetoodete tarbimine suureneb küll jõudsalt aasta-aastalt, kuid seoses uute tootjate lisandumisega on turg äärmiselt konkurentsitihe. Seoses konkurentsi teravnemisega on kaasnud surve hindadele ning seepärast on nüüd olulise tähtsusega toodete diferentseeritus, brändide tugevus ja tarbija lojaalsus.

Keisri Köök OÜ omanikud formuleerisid ettevõtte missiooni, visiooni ja täpsustasid strateegiat, mis oleksid aluseks edasiste otsuste langetamisel, aitaksid teha kaalutletud valikuid alternatiivide vahel ja ressursside jaotamisel. Eelarvestamise käigus läbi arvatud ja arendatud strateegiate kasutamine aitab ettevõttel edaspidi sujuvalt tegutseda muutavas konkurentsikeskkonnas ning saavutada paremaid tulemusi.

Lõputöö raames eelarve projekti koostamiseks läbiviidud müügitulude ja äritegevusega seotud kulude analüüs, mis keskendus põhiliselt 2014. aasta andmetele, selgitas välja, mis peitub bilansi ja kasumiaruannete kirjete konkreetsete numbrite taga. Uurimus tõi selguse, kuidas jaotub müügikäive kvartalite ja tooteartiklite lõikes ning milline on sortimendis olevate toodete keskmine müügihind. Olles analüüsinud valitsevat turusituatsiooni ja kuulunud juhtkonnapoolset nägemust, tõi töö autor tõi välja müügikäibe ergutamise meetmed, kus põhipanus läbimüügi kasvul oleks HORECA valdkonda ja Aasia turgu sisenemisel ning sidrunimaitse mineraalvee juurutamine tootmisesse. Autor rõhutas diferentseerituse ja konkurentsieelise olulisust, milleks Hädemeeste mineraalvee puhul on kompaktsim ja täiuslikeim mineraalainete sisaldus. Toote disaini osas teostatud küsitlus andis omanikele näidustuse parendamiseks toote pakendit ning arusaama, et isiklikke maitse-eelistusi

ei saa alati standardiks pidada.

Töö autor koostas mineraalveetoodete hinnavõrdluse võttes aluseks kaupade liitrihinnad Selveri kauplusteketis. Ilmnes, et Häädemeeste vesi oma 0,79-eurose liitrihinnaga jäi hinnaskaalal neljandasse veerandisse olles üks odavamaid koos teiste kodumaiste toodetega.

Kalkulatsioonide tulemusel selgus sortimendis olevate toodete täisomahind ja tootmise omahind. Arvutus andis ettevõtmise eestvedajatele suunised, milliseks kujundada toodete müügihinnad, et tagada firma veevaldkonnale maksimaalne kasumlikkus. Oluline oli ka mõista, kuidas suhestuvad tehtavad kulutused toodete arvestuslikku täisomahinda, nt mis rolli mängivad eesootavad vee erikasutusõiguse tasumäärade hinnatõus. Selgus, et vaatamata suurele poleemikale keskkonnatasude ümber ja määrade vältimatule tõusutrendile ei ole ettevõttel põhjust peljata tõusust tulenevat lisakulu, sest mõju on niivõrd marginaalne võrreldes veetootmise teiste kuludega.

Autor koostas lõputöö suunitlusega eeskätt tootmistsehhi omanikele ja igapäevase juhtimisega tegelevatele isikutele, et analüüsi tulemusel saadav informatsioon aitaks neil edaspidi langetada kaalutletud otsuseid ning teha põhjendatud valikuid alternatiivide vahel. Töös sisalduvad analüüsile tulemused osutusid vajalikuks infoks järgmiste perioodide eelarvestamisel. Fikseerides eelarve projektis järgmise kolme aasta oodatavad tulemused, sunnib see asjaosalisi juba praegu astuma samme ning tegema tegevusi, mis on vajalikud nende eesmärkide saavutamiseks tulevikus. Analüüsi tulemused sisaldasid endas ka uudset informatsiooni. Ei osatud arvestada, et turustus- ja reklaamikuludel on nii kaalukas roll ärikuuldes. Sellest lähtuvalt saab hakata nüüd mõtlema teiste alternatiivsete distributsiooni- ja logistikavõimaluste üle.

Kalkuleerides selgus ettevõtmise kasumilävi väljendatuna rahaühikutes. Omanikel oli arvamus, et tasuvuspunkt saabub müügitulu kahekordistudes. Arvutuste tulemusel selgus, et kasumilävi saavutatakse, kui käive kasvab 3,5 korda võrreldes aastaga 2014.

Arvestades ettevõtte strateegilisi pikaajalisi eesmärke, formuleeritud missiooni ja visiooni seati koostöös ettevõtmise omanike ja juhtidega edaspidiseks konkreetsed toote- ja rahaühikutes väljendatud eesmärgid. Toetudes läbiviidud analüüsile ja tehtud kalkulatsioonidele koostati eelarveprojekt järgneva kolmeks aastaks. Lõputöö koostamisel leidis autor enda meelest piisavalt toetavaid fakte erialakirjandusest, mis lubab arvata, et töö raames antud hinnangud on asjakohased ja realistlikud.

## VIIDATUD KIRJANDUS

1. **Aarna, K.** (2005). Brändi roll konkurentsieelise loomisel Sangari näitel. – *Eesti ettevõtluse perspektiivid Euroopa Liidus*. Tallinn, Pärnu: Mattimar OÜ. Lk 19-30. 244 lk.
2. **Bragg, S.M.** (2005). *Uus finantsjuhtimise käsiraamat*. Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus. 341 lk.
3. **Connolly, A., Davison L.** (1996). How does design affect decision at point of sale? – *Journal of Brand Management*. pp 100–107.
4. **Gabral, K.** (5. veebruar 2015). Hiina himustab Eesti vett ja mett. – *Äripäev*.  
[WWW] <http://www.aripaev.ee/uudised/2015/02/05/hiina-himustab-eesti-vett-ja-mett>
5. **Geoffrey, J.** (2012). Seth Godin: 5 ways to grow your market.  
[WWW] <http://www.inc.com/geoffrey-james/seth-godin-5-ways-to-grow-your-market.html>
6. **Hope, J., Fraser, R.** (2003). *Beyond Budgeting. How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Massachusetts, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation Press. 232 p.
7. **Jaansoo, A.** (2011). *Kulude arvestus ja eelarvestamine*. Tallinn: SA Innove. 103 lk.
8. **Jaansoo, A.** (2012). *Turunduse alused I. Baasteooria, juhtumikirjelduste (näited) ja ülesannete kogu*. Tallinn: SA Innove. 125 lk.
9. **Karu, S., Zirnask, V.** (2004). *Eelarvestamine- üks strateegilise controlling juurutamise eeldusi organisatsioonis*. Tartu: Rafiko. 350 lk.
10. **Karu, S.** (oktoober 2012). Omahinna arvestamise ja üldkulude jaotamine. – *Raamatupidamise praktik*. Nr 10 (68). Lk 4-8.
11. **Kotler, P., C. Jain D., Maesincee S.** (2003). *Muutuv turundus. Kasumi, kasvu ja uuenemise võimalusi*. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ. 180 lk.
12. **Kullison, T.** (2014). Ressursitasude mõju ettevõttele ja toote hinnale mineraalveetootjate näitel. (Bakalaureusetöö). Tartu Ülikool. Tartu. 64 lk.
13. **Kuvykaite, R., Dovaliene, A., Naviciene, L.** (2009). Impact of Package Elements on Consumer's Purchase Decision. – *Economics & Management*. pp 441–447.

14. **Marn, M.V, Roegner, E.V., Zawada, C.C.** (2003). Pricing new products. – *The McKinsey Quarterly*. Nr 3.  
[WWW] [http://www.mckinsey.com/insights/marketing\\_sales/pricing\\_new\\_products](http://www.mckinsey.com/insights/marketing_sales/pricing_new_products)  
(31.03.2015).
15. **Mason, R.** (2013). *Successful budgeting and forecasting. In a week. Teach Yourself*. United Kingdom, London: Hodder Education. 124 p.
16. **Miettinen, A., Rikkinen L., Teder, J.** (2008). *Ettevõtlus II. Äriideest, äriplaanist, ettevõtte rajamisest ja kasvust*. Tallinn: Külim. 247 lk.
17. **Miljan, M., Kaarna K.** (2005). Kulu- ja turupõhisest hinnakujundamise strateegiast turunduses. – *Eesti ettevõtluse perspektiivid Euroopa Liidus*. Tallinn, Pärnu: Mattimar OÜ. Lk 129-138. 244 lk.
18. Millistes valdkondades võib oodata palgatõusu. – *Raamatupidamise praktik*. Nr 12 (90). Lk 36-38. Allikas: CV Keskus.
19. **Ninn, E.** (2. juuli 2012). Millist mineraalvett eelistada? – *Postimees*.  
[WWW] <http://tarbija24.postimees.ee/894598/millist-mineraalvett-eelistada> (24.03.2015).
20. **Pede, I., Looring, M.** (september 2010). Mineraalvesi Häädemeestel: ajalugu ja perspektiivid. – *Koduvald* (Häädemeeste valla ajaleht). Nr 14 (226). Lk 6, 8.
21. **Puulmann, E.** (2001). Majandusanalüüs. 82 lk.
22. **Pärn, M.** (10.oktoober 2014), Disainipärlid. – *Sirp*.  
[WWW] <http://www.sirp.ee/s1-artiklid/arhitektuur/disainiparlid/> (19.02.2015).
23. **Raamets, H.** (19. märts 2015). Eestimaalased on hakanud rohkem jooma. Pudelivett. – *Maaleht*.  
[WWW] <http://maaleht.delfi.ee/news/maaleht/tarbija/eestimaalased-on-hakanud-rohkem-jooma-pudelivett?id=71042443> (19.03.2015).
24. **Rand, T.** (märts 2013). Vesi – maitsega ja ilma. – *Tervis Pluss*. Nr 3. Lk 7.  
[WWW] [http://toidutare.ee/toidust/toit\\_kui\\_ravim/78A3](http://toidutare.ee/toidust/toit_kui_ravim/78A3) (24.03.2015).
25. **Rell, M., Kupts, M., Kralik, S.** (2014). *Keskkonnatasude seaduse muutmise seaduse mõju analüüs*. Tallinn: Poliitikauuringute Keskus Praxis. 122 lk.  
[WWW] <http://mottehommik.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/09/keskkonnatasude-mojuanaluuksi-aruanne.pdf> (19.02.2015).

26. **Suviste, M.** (14. märts 2015). Tootja trikid ehk pakendite sisu imeline kahanemine. – *Õhtuleht*.  
[WWW] <http://www.oh tuleht.ee/666180/tootja-trikid-ehk-pakendite-sisu-imeline-kahanemine> (14.03.2015).
27. **Tammemäe, K.** Turunduse ja müügi rollist väikeettevõttes.  
[WWW] <http://www.pahkel.ee/2011/03/mis-on-turundus-2/> (26.04.2015).
28. **Teder, A.** (jaanuar 2008). Omahinna analüüs kasvatab kasumit. – *Director*. Nr 1.
29. **Tovar Jiménez, J.** (2014). *Finanzas y presupuestos (interpretación y elaboración)*. Madrid: Centro de Estudios Financieros. 512 págs.
30. **Väljaots, K.** *Poliitika ja strateegia*.  
[WWW] [http://www.juhtimine.ee/static/files/8.Poliitika\\_ja\\_strateegia.pdf](http://www.juhtimine.ee/static/files/8.Poliitika_ja_strateegia.pdf) (28.04.2015)
31. **Watkins, M.** (2007). *Esimesed 90 päeva. Edu saavutamise strateegiad uutele juhtidele*. Tallinn: OÜ Väike Vanker. 195 lk.

### **Lõputöö koostamisel täiendavalt kasutatud allikad**

32. Keskmine palk maakonniti 2012, 2013, 2014.  
[WWW] <http://pub.stat.ee/px-web.2001/Dialog/varval.asp?ma=PA21&lang=2> (19.02.2015).
33. Haage Joogid OÜ majandusaasta aruanne 2013.
34. Keisri Köök OÜ majandusaasta aruanne 2013.
35. Keisri Köök OÜ vee erikasutusõiguse tasu deklaratsioonid 2012-2013.
36. Raamatupidamise seadus. Vastu võetud 20.11.2002. – RT I 2002, 102, 600.  
[WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/113032014050> (24.04.2015).
37. RTJ 2 Nõuded informatsiooni esitusviisile raamatupidamise aastaaruandes. 09.10.2012. lk 19.
38. Töötasu alammäära kehtestamine. Vabariigi Valitsuse määrus 28.novembrist 2013 nr 163. – RT I, 03.12.2013, 4.  
[WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/103122013004> (28.02.2015).
39. Vee erikasutusõiguse tasumäärad veevõtu eest veekogust või põhjaveekihist. Vabariigi Valitsuse määrus 12.novembrist 2009 nr 171. – RT I 2009, 54, 365.  
[WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/109102012012> (19.02.2015).
40. Veeseadus. Vastu võetud 11.05.1994. – RT I 1994, 40, 655.  
[WWW] <https://www.riigiteataja.ee/akt/104032015011> (19.02.2015).



41. Verska Mineraalvee OÜ majandusaasta aruanne 2013.
42. Värski Vesi AS majandusaasta aruanne 2013.

## LISAD

### Lisa 1. Keisri Köök OÜ veevaldkonna 2014. aasta kasumiaruanne, euro

<b>Müügitulu</b>	<b>Kokku</b>
Müük 20%	204 679
Müük 0%	7 255
<b>Kokku müügitulud</b>	<b>211 934</b>
<b>Ärikulud</b>	
Kaubad, toore, materjal	37 985
Muud tegevuskulud	159 106
Tööjõu kulud	43 297
Põhivara kulum	34 128
<b>Kokku ärikulud</b>	<b>274 516</b>
<b>Ärikasum/-kahjum</b>	<b>-62 582</b>
Intressikulud	2 358
<b>Kasum/-kahjum</b>	<b>-64 941</b>

## Lisa 2. Keisri Köök OÜ veetoodete hinnakiri

<b>Tootenimetus</b>	<b>Baashind euro</b>
Häädemeeste LOODUSLIK mineraalvesi mullidega 0,5l	0,439
Häädemeeste LOODUSLIK mineraalvesi mullidega 1l	0,549
Häädemeeste LOODUSLIK mineraalvesi mullideta 0,5l	0,435
Häädemeeste LOODUSLIK mineraalvesi mullideta 1l	0,545
Häädemeeste looduslike mineraalidega vesi mullidega 0,5l	0,424
Häädemeeste looduslike mineraalidega vesi mullidega 1l	0,489
Häädemeeste looduslike mineraalidega vesi mullideta 0,5l	0,417
Häädemeeste looduslike mineraalidega vesi mullideta 1l	0,489
Häädemeeste lauavesi mullidega 0,5l	0,325
Häädemeeste lauavesi mullidega 1l	0,402
Häädemeeste lauavesi mullideta 0,5l	0,314
Häädemeeste lauavesi mullideta 1l	0,391

### Lisa 3. Keisri Köök OÜ ja Sanitex Estonia OÜ lepingujärgne klientide jaotus

Klientide kategoriseerimise põhimõtted:

- Kat 1: Suurkliendid, kaup toimetatakse kesklattu (Rimi, ETK);
- Kat 1+: Suurkliendid, kaup toimetatakse igasse poodi eraldi (Selver, Maxima, Prisma);
- Kat 2: Tähtsad väikekliendid (väljatoodud allpoolses tabelis) kaup toimetatakse igasse poodi eraldi;
- Kat 3: Kõik ülejäänud kliendid.

Nr	Kat	Chain/ customer
1	Kat 2	Co-Market / ABC Supermarket AS
2	Kat 2	Tallinna Kaubamaja
3	Kat 2	Stockmann
4	Kat 2	Kaupmees AS
5	Kat 2	OG Elektra AS
6	Kat 2	RR Lektus
7	Kat 2	Aldar Trading
8	Kat 2	Bussijaamad (Statoil, Olerex, Lukoil, Alexela)

Käesolev lepingulisa on koostatud, et lihtsustada Poolte vahelist arusaama Ostja põhiklientide kategoriseerimisel gruppidesse (Kat).

Klientide kategoriseerimine lepitakse Poolte vahel kokku enne kui Ostja asub kaupa tarnima oma klientidele.

Kõik kategooriate muudatused ja täiendused lepitakse Poolte vahel kokku enne kui Ostja asub kaupa tarnima oma klientidele.

## SUMMARY

### STRATEGIC BUDGETING IN A SMALL PRODUCTION ENTERPRISE USING THE EXAMPLE OF HÄÄDEMEESTE MINERAL WATER FACTORY

**Ulli Puidak**

Language:	Estonian	Figures:	7
Pages:	53	Tables:	12
References:	42	Appendixes:	3
Keywords:	Häädemeeste, <i>Goodmen`s</i>		

Production of natural mineral water under the labels of *Häädemeeste* and *Goodmen`s* was re-established in Pärnumaa near Häädemeeste small town in 2012. The initiators of the project foresaw an excellent opportunity for earning profits in the enterprise. Faith in the sales record-breaking future was reinforced by the familiarity of the label Häädemeeste among middle-aged as well as older people, monopoly of the domestic mineral water producer, a positive decision by PRIA (ARIB - Estonian Agricultural Registers and Information Board) to finance buying a production line, and the sufficient amount and relative cheapness of raw product.

The results of the first few years of operating have not been as excellent as was prematurely anticipated. The current situation is characterized by owners displeased with the sales volume, a factory operating below capacity, lack of loyal consumers, and staff awaiting a decision. The owners, who expected a profit, have had to accept annual losses. On the one hand, the poorer results compared to the ones that were anticipated are related to the initial struggles of starting an enterprise, the unfamiliarity of the label among the younger generation, insufficient promotion of the product, and a higher competition on the market; on the other, there have been certain shortcomings

in management. This thesis has been compiled first and foremost in the interests of the owners of the factory and the people managing it daily, and it is hoped that the analysis to be conducted and the information gathered through that helps the leaders of the enterprise to deliver well-considered decision in the future and make justified decisions among alternatives.

The author of this thesis is an accountant with the principle owner of the factory as well as the manager's other enterprises, and as a bystander the author has developed an understanding of the deficits of operations so far and therefore, the author wishes to contribute to the betterment of the enterprise.

The aim of this thesis is to compose a draft budget for the following three years, taking into account the results of operations so far, conditions, resources, and the enterprise's long-term goals, formulated mission, and vision.

The thesis is divided into chapters. The first chapter entails an over view of production of mineral water in Häädemeeste, describes the strategy focusing on marketing, analyses the situation of market and competition, and offers a differentiation strategy. The second chapter focuses on sales and costs related to business activities (raw product, marketing and labor costs), offers measures for boosting turnover, and analyses the role of the design of the product in the success of sales. The third chapter observes all the factors related to the price of the product, calculates the cost price of products, establishes the breakeven point, and carries out a cost-profit-analysis featuring different scenarios. The information presented in the aforementioned chapters provides a basis for the last chapter of the thesis, in which the draft budget on a quarterly basis is put together in the framework of the gathered data and the analysis.

The tasks of this thesis were as follows:

- Set up certain goals for the future in cooperation with the owners and the managers;
- Analyze the market situation, costs and profits of the operation period which could serve as the basis of planning following periods;
- Carry out a survey for evaluating the design of the packaging;
- Conduct a cost-profit-analysis featuring different scenarios;
- Calculate a breakeven point;
- Calculate the full cost price of products and production cost price;
- Relying on the analysis and calculations draw up a draft budget for the following three years.

The analysis of revenues and costs, which was carried out for compiling the draft budget and focused mainly on the data from 2014, revealed that lie behind the specific figures of balance and income statement entries. The study clarified how sales turnover is distributed by quarters and product articles and which is the average sales price of products in the assortment. After analyzing the current market situation, the author brought out measures for boosting sales turnover, in which the main factor in increasing sales would be entering the HORECA sector and the Asian market as well as establishing the production of lemon-flavored mineral water. The author stressed the importance of differentiation and competition advantages, which in the case of *Häädemeeste* mineral water is its most compact and balanced content of minerals. The survey conducted on the topic of the design of the product gave the owners directions for improving the package and the understanding that personal preferences cannot always be considered as the standard.

The author composed a price comparison of mineral water products based on the liter price in Selver stores. It appeared that *Häädemeeste* at 0.79 euros per liter remained at the fourth quarter in the price scale, among one of the cheapest alongside other domestic products.

The results of the calculations revealed the full cost price of products and production cost price of products in the assortment. The calculations provided the leaders with directions towards designing product sales prices for ensuring maximum profitability for the strand of water within the company. It was also important to acknowledge how costs are related to the calculated cost price of products, such as the role of coming increase in the rate of fees for specialized right of use of water. It was established that despite polemics surrounding environment fees and the rising trend of fees their influence is marginal in comparison with other costs of water production.

The calculations provided the enterprise's breakeven point in monetary units. The calculations indicated that the breakeven point is achieved when the turnover increases 3.5 times when compared to 2014.

Considering the enterprise's long-term strategic goals, formulated mission and vision specific goals expressed in product and monetary units were set in cooperation with the owners and managers of the enterprise. A draft budget for the following three years was drawn up founding on the analysis and calculations.

During the process of compiling this thesis, the author assesses that enough supporting facts were found from specialty literature and it gives hope that the evaluations provided over the course of composing this thesis are relevant.



Deklareerin, et käesolev lõputöö, mis on minu iseseisva töö tulemus, on esitatud Tallinna Tehnikaülikooli diplomi taotlemiseks ning selle alusel ei ole varem taotletud akadeemilist kraadi ega diplomit.

Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjanduslikest allikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: .....  
(Ulli Puidak, 2. juuni 2015)

Üliõpilaskood: 106727 BD MR

Töö vastab kehtivatele nõuetele.

Juhendaja .....  
(Ester Vahtre, 2. juuni 2015)

Kaitsmisele lubatud: „ ..... “ ..... 2015

TTÜ TK kaitsmiskomisjoni esimees:

.....

(nimi, allkiri)