



**EESTI MAAÜLIKOOL**  
Majandus- ja sotsiaalinstituut

**Kristin Raudla**

**OÜ EESTI LEIVATÖÖSTUS KONKURENTSIVÕIME  
ANALÜÜS**  
THE COMPETITIVENESS ANALYSIS OF OÜ EESTI  
LEIVATÖÖSTUS

Bakalaureusetöö

Maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtumise õppekava

Juhendaja: Tiiu Ohvril, MSc

**Tartu 2015**

# SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Konkurentsivõime teoreetiline käsitlus .....	6
1.2 Konkurentsivõime olemus ja definitsioon .....	6
1.3 Konkurentsivõimet mõjutavad tegurid .....	10
1. Porteri konkurentsiteooria mudel .....	14
2. OÜ Eesti Leivatööstuse konkurentsivõimest.....	21
2.1 Metoodika ja andmed .....	21
2.2 Konkurentsituatsioon leivaturul.....	21
2.3 Eesti leivatööstuse OÜ üldiseloomustus.....	23
2.4 Ettevõtte leivatoodete pakkumise analüüs.....	26
2.5 Ettevõtte eristumise positsiooni kujundamine uute toodete ja disainiga.....	32
2.6 Järeldused ja ettepanekud Eesti Leivatööstuse konkurentsipositsiooni paremustamiseks.....	35
Kokkuvõte .....	38
Kasutatud kirjandus .....	40
LISAD .....	44
Lisa 1. Leibade tootmine Eesti Leivatööstuses 2014, tuhandetes tükkides.....	45
Lisa 2. Leivatoodete hinnavaatlus .....	46
SUMMARY .....	47

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval on tekkinud ettevõtete vahel üha tihedam konkurents. Konkureeritakse erinevatel tasanditel: nii turuosa, tootmisressursside kui ka muude tingimuste osas, mis on arenguks hädavajalikud. Majanduslikus võtmes on konkurents edasiviiv jõud, mis suunab ettevõtteid pidevalt uuenema, arenema ning tegutsema vastavalt hetkelisele turu olukorrale. Eesti Konjunktuuriinstituut on kirjeldanud ettevõtte konkurentsivõimet kui kompleksvõimet, mille alusel saab hinnata ettevõtte arengu jätkusuutlikkust, edukust ja tulemuslikkust. Konkurentsivõimet saab võrreldes teiste ettevõtetega mõõta paremates finantstulemustes, ressursside efektiivsemas ärakasutamises ja muude tulemuste võrdlemisel. (Eesti Konjunktuuriinstituut, 2014)

Eesti leivaturul on praeguseks välja kujunenud väga suur arv pakkujaid, kes konkureerivad nii leivaturu tavatoodete kui ka nišitoodete osas. Turul konkureerivad suured ja tuntud ettevõtted koos väikeste ettevõtetega, kes üritavad turul püsida eriliste ja omanäoliste nišitoodetega. OÜ Eesti Leivatööstus on pika ajaloo ja leiva- ja pagaritoodete valmistaja ning vaadeldaval ettevõttel on oluline piiritleda oma konkurentsipositsioon ja konkurentsieelised, et saavutada parimad tulemused äritegevuses.

Teema on aktuaalne, kuna leiva tarbimine Eestis väheneb. Leibkonna kulutustes aastatel 2010-2012 on leiva ja saia osakaal olnud sama, vastavalt 0,7% ja 0,6% (Statistikaamet, 2013). Samal ajavahemikul on kasvanud leiva- ja saiatoodete sisendite hinnad – kui toidunisu keskmine kokkuostuhind aastal 2012 oli 169,99€/t, siis aastaks 2012 oli see tõusnud 218,2€/t, toidurukkise hinnatõus oli vastavalt 121,34€/t pealt 190,73€/t (Reedi, Voog, & Nõmmik, 2014). Sisendite hindade tõus on tinginud ka leiva- ja saiatoodete hindade tõusu, millest saab järeldada, et tarbides samas hinnavaheemikus, saab tarbija antud tooteid koguseliselt vähem. Selline turusituatsioon teeb ettevõtete jaoks hädavajalikuks süvendatult uurida oma konkurentsipositsiooni ja eeliseid.

Töö eesmärgiks on selgitada OÜ Eesti Leivatööstuse konkurentsipositsioon, võimalikud konkurentsieelised ja pakkuda välja võimalused nende efektiivsemaks kasutamiseks ettevõtte konkurentsipoliitikas. Uurimistöös on vaatluse all lihtleivatooted.

Lihtleivatoodete alla on liigitatud rukkileib, must leib, peenleib ja teraleib. Seoses uurimistöö eesmärgiga on autor püstitanud järgnevad uurimisülesanded:

1. Defineerida konkurentsivõime mõiste ja sellega seonduvad tegurid, mis antud töös on kasutusel, tuua välja olulised tegurid, mis konkurentsivõimet mõjutavad ja analüüsi meetodid.
2. Anda ülevaade Eesti leivaturu üldisest olukorrast.
3. Analüüsida Eesti Leivatööstuse OÜ senine tootmis- ja turunduskogemus.
4. Selgitada välja Eesti Leivatööstuse OÜ konkurentsieelised.
5. Tuletada ettepanekud vaadeldava ettevõtte võimaliku konkurentsieelise paremaks ärakasutamiseks.

Bakalaureusetöö koosneb kahest osast: teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetilises osas on kirjeldatud konkurentsivõime teoreetilisi aluseid ja võimalikke käsitlusi. Teoreetilises osas on defineeritud konkurentsivõimet ja selle olemust, on antud ülevaade teguritest, mis mõjutavad konkurentsivõimet ja selle analüüsi meetodeid. Uurimustöö empiirilises osas antakse ülevaade Eesti leivaturust ja vaadeldavast ettevõttest Eesti Leivatööstus OÜ ning analüüsitakse Eesti Leivatööstuse OÜ konkurentsivõimet ning tuletatakse võimalikud konkurentsieelised.

Bakalaureusetöös on kasutatud teisesid kvantitatiivseid andmeid: ettevõttesiseseid andmeid nagu tootekompleksi analüüs ja toodangu kulustruktuur ning ettevõtteväliseid andmeid nagu leivaturu statistiliste andmete analüüs, erialased kirjandusallikad ja Internet. Töö empiirilise osa tarbeks on läbi viidud leivatoodete hinnavaatlus neljas erinevas selvehallis (Rimi hüpemarket, ETK ketti kuuluv Maksimarket, Prisma peremarket ning Selver) ning võrreldud Eesti Leivatööstuse toodete hindu konkurentide omadega. Hinnavaatluse tulemusel on võimalik välja selgitada ettevõtte konkurentsistrateegia. Esmaste andmete hulka kuulub ka Eesti Leivatööstuse suurkliendihalduriga läbi viidud intervjuu. Intervjuu eesmärgiks oli koguda taustainfot ettevõtte eristuvate toodete kohta ning selgitada välja konkurentsistrateegia.

Uurimustöö kokkuvõttes antakse hinnang Eesti Leivatööstuse OÜ konkurentsivõime analüüsile ja positsioonile ning teguritele, mis on seda mõjutanud. Samuti on välja pakutud võimalused, mida vaadeldav ettevõtte saaks paremini teha, et olla veelgi

konkurentsivõimelisemad, tagades sellega ka kõrgem konkurentsipositsioon oma ettevõttele.

# 1. KONKURENTSIVÕIME TEOREETILINE KÄSITLUS

## 1.2 Konkurentsivõime olemus ja definitsioon

Konkurentsivõime analüüsimisele on võimalik läheneda erinevatel tasanditel rõhutades erinevaid elemente ning seega puudub korrektne ning ühene definitsioon konkurentsivõime kirjeldamiseks (Ertis, 1998). Konkurentsivõimet võib käsitleda kui vaadeldavate subjektide (riigi, ühiskonna, linnade, valdade, ettevõtete) konkurentsiväljades arenguvõimet, ellujäämisvõimet, kohanemisvõimet, läbilöögivõimet ning nende realiseerimise ressursilisi tegureid ja eeldusi. Konkurentsivõime põhiomaduseks on arenguvõime, mis tagab süsteemi esmaste ressursside järk-järgulise kasvu ning efektiivsema kasutamise ja lisaks teiste strateegiliste tunnuste (kohanemis-, ellujäämis-, ja läbilöögivõime) integreerimise sihifunktsioonide täitmiseks. (Kala & Mereste, 2001)

Konkurentsivõimet võib hinnata nii riigi, majandusharu kui ka üksikute ettevõtete näitel. Tööstusharu tasandil saab konkurentsivõimet vaadelda kas sisemajanduslikult või välismajanduslikult. Olulisteks näitajateks sisemajandusliku konkurentsivõime mõõtmisel on toote omahind, kulud, tootlikkus, toodangu kvaliteet, kasumlikkus jne. Tööstusharu konkurentsivõimet hinnates tuleb arvestada, et omavahel konkureerivad antud haru ettevõtted. (Lättemägi & Laur, 2004).

Võttes konkurentsi majandusliku võistlusena, võib väita, et see on edasiviiv jõud. Konkurents ergutab ettevõtteid tegutsema efektiivsemalt, taotlema pidevalt uuendusi ning õhutab vahendajaid ja tootjaid kiirelt reageerima muutuvatele vajadustele. Konkurentsi mõju aktiveerib ettevõtteid tõstma oma toodete kvaliteeti, hoidma toodete hinnataseme madalal ja parandama ostjaskonna teenindamist. (Eesti Konjunktuuriinstituut, 2014)

Konkurentsivõime mõjutamise praktiliselt seisukohalt on tähtis rõhutada, et riigi või majandusharu konkureerimine (Tabel 1) leiab aset kahel tasandil (Eesti Arengufond, 2008):

- Ettevõtjad konkureerivad omavahel müügiturgudel pakkudes oma tooteid ja teenuseid mikrotasandil;
- Riigid võistlevad seevastu mobiilsete tootmistegurite (maa, tööjõud, kapital) pärast makrotasandil.

Instrumentide rollis on makrotasandil eelkõige immobiilsed ehk kohalikud tootmistegurid: haldus- ja õigussüsteemid, infrastruktuur (haridus-, teadus- ja tervishoiusüsteemid) ja teenused, mida pakub avalik sektor aitamaks kaasa konkurentsivõime edendamisele ja arendamisele. (Eesti Arengufond, 2008)

Tabel 1. Konkurentsi ja konkurentsivõime tasandid. Allikas: (Eesti Arengufond, 2008)

Tunnus/tasand	Mikrotasand	Makrotasand
Konkurendid	ettevõtjad	riigid (valitsused)
Eesmärgid	kasum, turuosa suurendamine müügiturgudel	mobiilsete tootmistegurite ligitõmbamine
Instrumendid	ettevõtted, tooted, teenused	füüsiline ja institutsionaalne taristu, avalik sektor

Majandusharu konkurentsivõime tekib kahe tasandi – riigi ja ettevõtete – tegevuse koosmõjul. Valitsuse poolt tuleb luua riigis keskkond, mis tõmbab ligi mobiilseid tootmistegureid majandusharusse. Kui see ei õnnestu, süveneb antud riigil majandusharu asukohana konkurentsihalvumus. Siiski ei tasu ettevõtlusele tehtavad soodsama keskkonna loomise kulutused end ära, kui ettevõtjad ei suuda neid rakendada konkurentsipositsiooni paremaks hõivamiseks maailmaturul. (Eesti Arengufond, 2008).

Tähtsaks faktoriks on riigi ja ettevõtetevaheline sujuv koostöö. Edukad riigid teostavad poliitikat, mis aitab kaasa ettevõtetevahelise konkurentsi arengule ning kõrvaldavad tõkked konkurentsi ahistamise eest. Mida teravam on konkurents, seda nähtavamalt avalduvad selle positiivsed suunad majanduses. Riigid, mis omavad palju tugevaid, konkurentsivõimelisi ettevõtteid, suudavad areneda kiiremini ning tagada oma kodanikele kõrgema elutaseme. (Eesti Konjunkturiinstituut, 2014)

Ettevõtte võime konkureerida turul avaldub võrdluses teiste sarnasuguste ettevõtetega ning selle põhjal saab määratleda ettevõtte positsiooni võrreldes teistega. Ettevõtte konkurentsivõimet saab käsitleda ka kui kompleksvõimet, mille tunnuseks on ettevõtte

arengu jätkusuutlikkus, tulemuslikkus ja edukus. Ettevõtted, kes suudavad tagada kõrge konkurentsivõimelisuse (suurem kasum, väiksemad kulud tooteühikule, suurem toodete läbimüük), saavutavad parema konkurentsipositsiooni ning võrreldes teistega paremaid tulemusi. (Eesti Konjunktuuriinstituut, 2014).

Konkurentsivõime on tihedalt seotud ka efektiivsusega - et tagada turul konkurentsivõimeline olek, peab ettevõtte või majandusüksuse töö olema piisavalt tõhus ehk efektiivne. Töö efektiivsuse kasvuga tõuseb ka konkurentsivõime ning langusega konkurentsivõime kahaneb. (Kala & Mereste, 2001). Töö efektiivsust saab mõõta mitmete tegurite (töö aeg, töö keskkond, töötingimused, ressursside ärakasutamise võimalused jne) alusel ning erinevad ettevõtted kasutavad erinevaid meetodeid.

Uno Mereste on konkurentsivõime ja efektiivsuse teemat käsitlenud konkurentsivälja ja efektiivsusvälja mõistete abil. Konkurentsiväljaks võib nimetada majandussuhete piirkonda, milles ettevõtte võistleb teiste analoogsete või ligikaudu samade toodete või teenuste pakkujana. Kui tooted või teenused on täpselt samalaadsed, siis langevad pakkuvate ettevõtete konkurentsiväljad kokku. Juhul kui tooteid või teenused on samalaadsed, siis ettevõtete konkurentsiväljad hälbivad üksteisest, kuid siiski omavad ühist osa. Konkurentsivälja võib mõista ka turuna, kus ettevõtted omatoodangut turustavad. Efektiivsusväljana käsitletakse ettevõttesisesid tegureid, mis ei olene väliskeskkonnast. Sellist kujutlusmudelit saab üldisena võtta kahekentsentrilisena, mille väliskontsentri moodustab kõigi teiste samas konkurentsiväljas vaadeldavate ettevõtete konkurentsivõime ning sisekontsentri moodustab uuritava ettevõtte efektiivsusväli. Konkurentsivõime näitaja iseloomustab konkurentsiväljas oleva ettevõtte seisundit ning võimet seda seisundit kas muuta või säilitada. (Kala & Mereste, 2001).

Konkurentsivõime võib üldiselt käsitleda nähtusena, mis tekib suhetes teiste samalaadsete huvidega subjektidega ning lähtuvalt sellest avaldub konkurentsivõime antud subjektide võrdlemise teel. Konkurentsivõime hindamisel on enamikel juhtudel kasutusel suhtelised meetodid ehk võrreldakse ühte tootmisharu, ettevõtte, majandusüksuse või piirkonna tegevuse taset ning arengu- ja kohanemisvõime kiirust teiste analoogiliste majandusüksustega. (Reiljan, 2003)

Samuti on majandusüksuste sooviks olla teistest edukam, mis on konkurentsivõime subjektide huvide vastandlikkuse tunnuseks. Konkurentsivõime väljendab võimet eksisteerida koos



teiste majandussubjektidega huvide vastandlikkuse tingimustes. Sellisel (koos)eksisteerimisel on võimalik eristada mitu astet (Reiljan & Hindrikus, 1999):

- ellujäämisvõime – võime kohaneda passiivselt konkurentsikeskkonnaga, ennast oluliselt arendamata ja muutmata, ühtlasi konkurentsivõime madalaim tase. Antud positsioon on subjektidele ebastabiilne ning on võimalik, et subjekt langeb konkurentsist välja;
- arenguvõime – võime reageerida aktiivselt konkurentsikeskkonna iseloomule ja muutustele oma tegevust õhutades ja omadusi parandades; konkurentsivõime keskaste. Subjekt teeb ise kindlaid pingutusi oma tegevuse tõhustamiseks ja omaduste parandamiseks, et kindlustada või parandada oma konkurentsipositsiooni. See sõltub omakorda teiste subjektide tegevusest ning keskkonda kujundavate tegurite mõjust;
- edukus – võime oluliselt mõjutada konkurentsikeskkonda oma efektiivsema tegevuse ja kiirema arengu, konkurentsivõime kõrgeim aste. Edukus tähistab liidrite konkurentsivõimet. Ühelt poolt tähendab edukus seda, et teiste subjektide positsioon on liidri poolt ohustatud, teisalt tähendab edukus liidri liikumist konkurentide tähelepanu keskmesse.

Konkurentsivõimet võib vaadelda ka püramiidmudelina (joonis 1), mis võimaldab ettevaatavat strateegilist planeerimist ning saavutatu analüüsimist. (Eesti Arengufond, 2008)



**Joonis 1.** . Konkurentsivõime kujunemise hierarhiline süsteem. *Allikas:* (Eesti Arengufond, 2008)

Kui ettevõtte on jõudnud püramiiditipmes asuva kasumi teenimise võimeni, siis sisalduvad selles osas ka kõik eelnevad etapid: võime konkureerida müügi- ja teguriturudel, suutlikkust kohaneda majanduskeskkonnaga. Ettevõtteid, mis suudavad teenida pikaajalist kasumit, peetakse konkurentsivõimelisteks ning majanduslikult võimekateks, mille läbi on tagatud ettevõttele ka jätkusuutlik areng, edukus siseturul ning tulemuslikkus majandusnäitajate näol. (Eesti Arengufond, 2008).

### **1.3 Konkurentsivõimet mõjutavad tegurid**

Konkurentsivõimet kujundavaid tegureid on võimalik liigitada lähtudes erinevatest aspektidest ning ka erinevatel tasanditel on tegurite mõju konkurentsivõimele ja selle efektiivsusele erinev. Järgnevalt on välja toodud mõned tegurite klassifitseerimise viisid, mida on võimalik analüüsi tehes kasutada.

Ettevõtted konkureerivad teiste sama ostjaskonna eest võistlevate ettevõtetega keskkonnas, kus edu tagab ettevõtte enda tegevuse majanduslik efektiivsus. Konkurentsivõimet mõjutavad tegurid jagunevad sellest lähtuvalt endogeenseteks ja eksogeenseteks teguriteks ehk sise- ja välisteguriteks. (Kala & Mereste, 2001). Peale sise- ja välistegurite on peetud konkurentsivõimet mõjutavateks teguriteks kõikidel tasanditel (nii riigi, majandusharu kui ka ettevõtte) ka raskesti mõjutatavaid tegureid nagu ajalugu, kultuurne taust, geograafiline asukoht jne (Eesti Arengufond, 2008). Need aspektid on arvestatavad ka ettevõtluse arengus, kuid suuremat rolli mängivad ettevõtte seisukohast turukeskkonnas toimuvad muudatused ja ettevõttesisesed tegurid.

Konkurentsivõime efektiivsust mõjutavate sisetegurite alla kuuluvad kõik ettevõttesisesed tegurid, mis mõjutavad ettevõtte positsiooni turukeskkonnas. Sisetegurite alla võib liigitada: kasutatavate materjalide hulk, materjali kvaliteediate ning selle ärakasutamise aste, tootmisprotsesside kaasaegsus, võimsus ning eripärasus antud toodete valmistamiseks, töötajate arv, töötajate tööoskus ja tööviljakus, organisatsioonilised ja muud majanduslikud tegevused (turustamine, turundus, logistika jne), mis mõjutavad ettevõtte tulemusi. (Kala & Mereste, 2001)

Välistegurid kujunevad sõltumata ettevõttest ning toimuvad turukeskkonnas. Vaadeldes majanduslikku efektiivsust tavakäsitluses, eeldatakse, et välistegurite mõju on teatud lühema perioodi ajal samasugune. Välistegurite mõjul võib ettevõtte konkurentsivõime tõusta või langeda, ka juhul, kui ettevõtte tegevuses ei toimu muudatusi. Samuti on välistegurite mõju tegevuse efektiivsusest sõltumatu, kuid mõjutab ettevõtte konkurentsivõime efektiivsust. Seega, saab väita, et ettevõtte konkurentsivõime ja efektiivsus on teatud ulatuses omavahel sõltumatud. (Kala & Mereste, 2001)

Tegureid on võimalik liigitada ka juhtimise aspektist vaadeldavana. Tegurid, mida on võimalik juhtida ning juhtimatud tegurid. Selline liigitus on tähtis, et ettevõtte saaks hinnata eraldi teguri objektiivseid võimalusi ja panust konkurentsivõime kujunemisel. Olukorras, kus objektiivsed tingimused võrreldes teiste ettevõtetega on väga halvad, tuleb ettevõttel konkurentsivõime püsimiseks teha liialt suuri pingutusi, mis majanduslikult ei tasu ennast ära. (Reiljan & Hinrikus, 1999). Mida kindlamalt on tegurid liigitatud, seda lihtsam on neid kontrollida ja käsitleda. Tegurite liigitamise klassifikatsioon määratakse erinevates majandusüksustes erinevalt ning vastavalt ettevõtte tootmiseloomu eripärale. Näiteks on võimalik tegurite juhitavust eristada vajadusel ka ajaliselt (Reiljan & Hinrikus, 1999).

Lähtudes ülatoodust, võib konkurentsivõimet kujundavad tegurid klassifitseerida järgmiselt:

- vahetult juhitavad tegurid – ettevõtte valduses olevad ressursid ja vahendid. Nende kasutamise tõhusus ja ulatus kujundab subjekti panuse konkurentsivõime kujunemisel;
- pikema ajavahemiku jooksul juhitavad tegurid – nende tegurite kuuluvus juhitamatute või juhitavate tegurite hulka on sõltuvuses poliitilistest jõuvahekordadest ja lobitööst (riigi majandus- ja sotsiaalpoliitika ettevõtte seisukohalt);
- lühikest aega juhitamatud tegurid – sellised tegurid, mis on seotud hariduse, teaduse, tehnilise infrastruktuuriga jms, liigitatakse lühiajaliselt absoluutselt juhitamatuteks teguriteks ning pikaajaliselt juhitavate tegurite sekka;
- täielikult juhitamatud tegurid – geograafilised, ajaloolised, kultuurilised tingimused, mis moodustavad konkurentsivõime tuumiku. (Reiljan & Hinrikus, 1999).

Kokkuvõtvalt võib öelda, et ettevõtted on suutelised juhitavaid tegureid muutma ning läbi selle tegutsema efektiivsemalt, tagades endale konkurentsivõimelisus. Juhitamatud tegurid on need, millega tuleb ettevõtetel arvestada ning lähtuvalt sellest kujundada ka enda tegevusplaan.

Uskudes, et konkurentsieelised peituvad pigem võimes näha ette ning kaasa minna majanduskeskkonna poolt pakutavate võimalustega enne konkurente, ning teisalt teadvustades, et mitte kõik samas valdkonnas toimivad ettevõtted ei ole omavahel otsesed konkurendid, on võimalik järeldada, et konkurentsieeliste põhilisteks ülesandeks on majandusüksuse strateegilises fookuses asetseva turu- ja kasumiosa kaitsmine. Sellisest vaatepunktist on konkurentsieelis kui kaitsekilp, mis hoiab konkurente ettevõtte poolt kindlalt defineeritud rahast eemale. (Karjus, 2003)

Praktikas ei ole kasu ainuüksi iseenda unikaalsusest – see peab vastavuses olema ka turu poolt pakutavate võimalustega ja väärtushinnangutega. Läbilöögivõimelised konkurentsieelised eeldavad, et visioonide sobivus sisemise unikaalsusega ja tuumkompetentsustega on omavahelises kokkukuuluvuses. Seega sõltub ainupäraste konkurentsieeliste loomine potentsiaalset õppida ja muuta antud emotsionaalsed väärtused ja teadmised ratsionaalseteks otsusteks. Unikaalsuse all mõistetakse vaimset suutlikkust, mis suudab luua ettevõttesiseselt ühtse väärtushinnangute ruumi, et ellu viia vajalikke muutusi. (Karjus, 2003)

Samuti tuleb arvestada, et unikaalne konkurentsieelis peab seisnema milleski rivaalidele raskestimõistetavas, sest kui eelist on võimalik kõrvalt defineerida ja hinnata, on võimalik konkurentidel seda ka kopeerida ja omaks võtta.

Ettevõtjad peavad oma firma tegevust vaatama terviklikult ning looma kõikehõlmava pildi, vastasel juhul ei kanna nende tehtud pingutused vilja. Isegi kui iga üksitegevus on välja arendatud optimaalselt, võib kannatada tervik, kui juhid ei arvesta tegevuste omavahelist sõltuvust. On keeruline ühendada kõik tegevused nii, et nad toetaksid ja tugevdaksid üksteist – sama raske on tagada antud terviku püsivust nii, et see aja kestel koost ei laguneks. (Karjus, 2003) Eelnevat suudavad teostada vaid konkurentsivõimelised ja tugevad ettevõtted.

Mida väiksema kaaluga ja ebapüsivamad on konkurentsieelised, seda rohkem tuleb äritegevuse majandusfookus suunata tänasesse päeva. Selleks on oluline uurida

konkurentsieeliste kaalukust ja uute konkurentsieeliste loomise võimalusi ehk läbi viia konkurentsianalüüs (Joonis 2).

Konkurentsieelise loomise võimalused	
Palju	<p><b>Konkurentsieelise loomise võimalusi on palju ja nende kaal (ulatus ja püsivus) on väike.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Kas ettevõtte on suutnud hõivata võimalikult suure turuosaga?</li><li>*Kas ettevõtte on keskendunud rahavoogude ja kasumi teenimisele juba täna?</li><li>*Kas ettevõtte on piiranud investeringuid laienemisse?</li></ul>
Vähe	<p><b>Konkurentsieelise loomise võimalusi on vähe ja nende kaal (ulatus ja püsivus) on suur.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>*Kas ettevõtte on otsinud ja valinud kõige kasumlikumad või suurema potentsiaaliga nišše või turusegmente?</li><li>*Kas ettevõtte on investeerinud konkurentsieelise kindlustamisse, sisenemisbarjääride loomisesse?</li></ul>
	<b>Konkurentsieelise loomise võimalusi on vähe ja nende kaal (ulatus ja püsivus) on suur.</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>*Kas ettevõtte on suutnud saavutada mahuefekti ja vähendada kulusid tootühiku kohta?</li><li>*Kas ettevõtte on võtnud üle nõrkade konkurentide kliente?</li><li>*Kas ettevõtte on suutnud konkurentide rünnakute eest hoiduda?</li></ul>
	<b>Konkurentsieelise loomise võimalusi on palju ja nende kaal (ulatus ja püsivus) on väike.</b>
	Suur
	Võimaliku konkurentsieelise kaalukus

**Joonis 2.** Konkurentsieeliste analüüs. *Allikas:* (Karjus, 2003)

Ettevõtte peab olema kohe võimeline teenima kasumit ja genereerima rahavoogusid. Teenitavast kasumist ja rahavoogudest tuleb kindlasti teatud protsent suunata tagasi investeerimiseks ning innovatsiooni uute läbilöögiformaatide väljatöötamiseks. Mida suuremad ja kindlamad on ettevõtte konkurentsieelised, seda stabiilsemalt see toimib. Kindlaid konkurentsieeliseid omades on ettevõttel piisavalt ressursse ja aega olemasolevate konkurentsieeliste tõhusamaks muutmiseks ja uute loomiseks. (Karjus, 2003)

Konkurentsieelise loomise eelduseks peetakse eelkõige juhi mõju ettevõttele, mis määrab muutuste juhtimise ja innovatsiooni rolli efektiivsuse. Väärtushinnangute visioneerimine ja trendianalüüsid näitavad ettevõttele tuleviku kasumiosa asukoha ja annavad investeringute juhtimise alused. C.Markidese sõnul töötab ettevõtte unikaalne konkurentsieelis reaalselt ja praktikas ainult juhul, kui arvestame, et see (Karjus, 2003):

- tuleneb väärtusest, mis ei ole rivaalidele distantstilt hinnatavad, mõõdetavad või kopeeritavad ega lähedalt mõistetavad – vastasel juhul oleks konkurentidel võimalus seda järele teha;
- seisneb ettevõtte liikmete ja selle osade unikaalses ühistegevuses ning kollektiivses koostöös, mis lubab luua konkurentidele mõistetamatut ja mittekopeeritavat reaalselt lisaväärtust;
- ei ole kunagi ajas püsiv, kuna keskkond on pidevas muutumises ning paratamatult muutuvad seega ka konkurentsieelised.

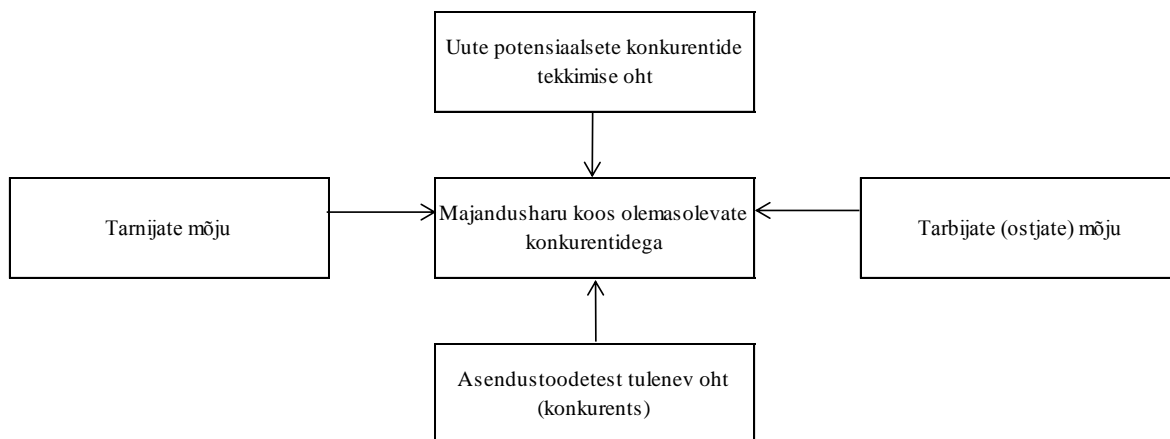
## 1. Porteri konkurentsiteooria mudel

Konkurentsivõime ja konkureerimise eeliste väljatöötamine on iga ettevõtte jaoks võtmeteguriks, et püsida turul ja olla jätkusuutlik. Michael E. Porteri sõnul on konkurentsiga toimetulemine strateegia formuleerimise aluseks ning konkurents on alati ettevõtte edukuse või ebaõnnestumise peamiseks põhjuseks (Porter, 1998b). Porter on arendanud mitmeid erinevaid konkurentsiteooriaid. Tema loodud konkurentsi mudelit, mis hõlmab viite konkurentsijõudu, kasutatakse sageli ettevõtete tegevusvaldkondade analüüsimisel ning on üldsusele ka tema mudelitest kõige tuntum.

Konkurentsi mõjutavad mitmed erinevad tegurid ning tihti määratlevad ettevõtjad konkurentsi liiga piiratult – eeldatakse, et konkurents toimub ainult hetkel olemasolevate konkurentide vahel ning teised faktorid lükatakse tahaplaanile (Porter, 2008). Konkurentsi on lihtne vaadelda pealiskaudselt ja liiga pessimistlikult. Tegelikuses küündib konkurents teatud majandusharus osalejatele kaugemale kui ainult otsesed konkurendid ning hõlmab lisaks nelja suurt konkurentsijõudu: tarnijad, tarbijad (kliendid), potentsiaalsed turule sisenejad ning ka asendustoodete olemasolu. Porteri viie konkurentsijõu mudel koosnebki nendest viiest faktorist ning need on määravaks ettevõtte konkurentsitugevuses. (Porter, 1998b)

Porteri viie konkurentsijõu mudel (joonis 3) tagab kasuliku raamistiku analüüsi läbiviimiseks. Nagu jooniselt näha, koosneb konkurentsikeskkond nii tarnijatest (*output market*) kui ka tarbijatest (*input market*) ehk ettevõtte peab suutma rahuldada mõlemate

osapoolte nõudmisi, jälgima potentsiaalseid turule sisenejaid ning jälgima asendustoodete mõju ettevõttele. (Luffman, Sanderson, Lea, & Kenny, 1991)



**Joonis 3.** Porteri viie konkurentsijõu mudel. Allikas: (Porter, 1998b)

Ettevõtete eesmärk on teenida kasumit ning Porteri viie konkurentsijõu mudeli põhjal ohustavad kasumit mitmed tegurid (Luffman et al., 1991):

1. Uute potentsiaalsete konkurentide (sisenejate) oht. Sisenemisbarjäärid määravad kui lihtne või raske on uuel ettevõttele turule siseneda. Kui barjäärid on madalad, on sisenemine küllaltki lihtne ning antud juhul on tulemuseks kasumi jagamine ettevõtete vahel ehk iga individuaalse ettevõtte kasumi kahanemine. Kõrgete sisenemisbarjääride taga võib olla lojaalsus kindlatele toodetele, ettevõtlusalased kõrged teadmised, hea siduvus edasimüüjate ja tarnijatega, inimeste progressis õppida uusi oskuseid (*learning curve effect*) jne. Loetletud tegurite loomine võib pikaajaliselt ettevõtetele endile mõjuda positiivselt ning hoida uued sisenejad turult eemale.
2. Asendustoodetest tulenev oht. Asendustoodetest tulenev oht on kõige suurem tarbekaupade turul, kus konkureerivad tooted on üksteisele perfektsed asenduskaubad. Ettevõtte võib antud olukorras oma tooteid diferentseerida, pakkudes lisaks hüviseid nagu teenindus/hooldus vms.
3. Tarbijate mõju ettevõttele. Tarbijate arv turul, nende soovid ja nõudmised ning informeeritus mõjutavad ettevõtte tegevuskäiku – tuleb lähtuda tarbijate

vajadustest. Samuti on tarbijate seisukohalt oluline asendustoodete valik ja kättesaadavus.

4. Tarnijate mõju ettevõttele. Konkurentide puudumine tarnijate endi seas, toote hädavajalikkus ettevõtte jaoks, oht, et tarnija hakkab ise kaupu edasi müüma lõpptarbijale ja spetsiaalselt ettevõttele valmistatud tooted annavad tarnijatele võimu ettevõtte tegevuses – mida rohkem tegureid, seda mõjukam tarnija ettevõtte jaoks on.
5. Olemasolevad konkurendid. Konkurentide tegevus ning uute toodete turustamine, toodete erinevused ning ka nõudluse ja pakkumise vahekord määravad ettevõtte ja konkurentide vahelise olukorra turul.

Mudeli printsipiiks on asjaolu, et mida nõrgemad on antud tegurite mõjud, seda suurem on ettevõtte kasum. Ideaalis oleksid kõik konkurentsijõu faktorid nõrgad, kuid tegelikkuses seda peaaegu ei esine. Kui mõned konkurentsijõu faktorid on tugevad, võib sellest huvituda hea strateegia ja tugeva turupositsiooniga ettevõtte. (Mülts, 2010)

Konkurentsijõu tegurid erinevad tootmisharude lõikes ning nende mõju erinevatele ettevõtetele ei ole ühesugune. Seega tuleb ettevõtetel enda tegevust viie konkurentsijõu mudeli järgi analüüsida ning vastavalt sellele valida endale strateegia. (Porter, 1990)

Ettevõtjad otsivad vastuseid küsimustele 1) Kas ettevõtte soovib lõigata kasu madalate kulude kaudu? 2) Kas ettevõtte soovib eristuda oma toodetega teistest? 3) Kas ettevõtte konkurentsifäär on koguturg? 4) Kas ettevõtte konkurentsifääriks on mõni kindel turusegment? Antud konkurentsistrateegiad ja nende seosed on näha joonisel 4.

Strateegiline eelis		
Koguturg	Kululiider	Diferentseeritus (eristumine)
Turuosa	Fokuseeritus kuludele	Fokuseeritud eristumisele

**Joonis 4.** Porteri konkurentsisteooriad. *Allikas* : (Luffman et al., 1991)

Konkurentsistrateegiad jagunevad üldiselt kolmeks (Porter, 1990):

- kululiider;



- eristumine;
- fokuseerimine (kulude juhtimine/eristumine).

Erinevad strateegiad nõuavad erinevaid turutingimusi ja ka erinevaid ettevõttesiseseid oskuseid ja kogemusi – näiteks kululiider peab omama kindlat kontrolli kulude üle ning tarbijaid, kes eelistavad odavaid tooteid. Eristumine eeldab jällegi tugevat turundust ning uurimustööd ja pidevat arenemist. (Luffman et al., 1991)

Ettevõtted, kes järgivad kululiidri strateegiat, toodavad ning müüvad oma tooteid kõige odavamalt. Madala hinna tagavad: odav tööjõud, parem ligipääs sisenditele/tehnoloogiale, parem ligipääs edasimüüjatele/lõpptarbijatele. Kululiider hoidub tootmise ja müügiga seonduvatest lisakuludest, mis võiksid toote hinda tõsta. Kululiidri käsutuses peab olema suur turuosa, et ta oleks võimeline konkureerima ning kululiidreid saab turul olla ainult üks – uue tekkimisel võivad mõlemad ettevõtted oma tegevuse lõpetada. (Mülts, 2010)

Eristumise (diferentseerumise) strateegia kontsentreerub tarbijaskonnale, kelle ootused on kõrgemad, kuid nad on valmis teatud hüvede eest ka rohkem maksma. Ettevõtete eesmärgiks on keskenduda neile teguritele, mis on erilised ja tarbijatele olulised. Teguriteks võivad olla spetsiifiline disain, kvaliteet, usaldusväarsus, kliendisõbralik asukoht jne. Tähtsaks on unikaalsus, mis muudab tarbija vähem hinnatundlikumaks.

Eristumisele keskendudes peab ettevõtte arvestama, et kõrgemad hinnad peavad hüvitama unikaalsuse saavutamiseks tehtavad lisakulud, kuid ei tohi ostjapoolset tajutavat väärtust ületada. Diferentseerumise teel saadud positsioon turul võimaldab ettevõttel saada turu keskmisest kõrgemat kasumit, samas peab ettevõtte pidevalt uuenema ja leidma innovaatilisi võimalusi eristumiseks. (Mülts, 2010)

Kindlas turusegmendis tegutsevad ettevõtted keskenduvad fokuseerimise strateegiale – olla selles paremad kui konkurendid. Et saavutada eesmärk, võib fokuseerimise strateegias kasutada eristumist, kulude juhtimist või mingit muud tegurit, et tagada endale sobiv positsioon. Fokuseerimine jaguneb kaheks: 1) hinnafookuseks, kus ettevõtte püüdleb enda sihtgrupis (turusegmendis) kulu eelise poole; 2) eristumisfookuseks, kus otsitakse muid eristumise võimalusi. Kummalgi juhul peavad sihtgrupil olema unikaalsed vajadused, mis võimaldaksid ettevõttel teenindada tarbijaid turu keskmisest paremini. Kasutades fokuseerimise strateegiat, peab ettevõtte olema veelgi paindlikum ja kiirem, vastavalt

sihtgrupi vajadustele ning suhted ettevõtte ja tema partnerite vahel peavad olema küllaltki tihedad. (Mülts, 2010)

Ettevõttel on vaja valida kindel suund – kas olla kululiider, eristuja või fokuseerija. Porter'i sõnul ei saa olla ettevõtte edukas, kui üritab tegeleda mitmes valdkonnas ja konkurentsifääris. Andes tarbijatele segaseid signaale on oht kaotada soovitud positsioon, jääda teiste ettevõtete varju või pingutada üle, mille korral tarbijate tajutud väärtus on väiksem kui toote hind. Ettevõtte kaotab sellisel juhul kliente ning võrreldes konkurentidega kaotab ettevõtte kasumis ja tulemuseks on madalam tulukus. Ettevõtetel, kes ei ole endale veel valinud strateegiat (*stuck in the middle*), on tihti ettevõttesisene olukord konfliktne ning laialivalguv. (Porter, 1998a) Glein Kiissa on oma magistritöös koostanud Porteri käsitlustest lähtuvalt tabeli (Tabel X), mis koosneb eeldustest, oskustest ja nõuetest, mida ettevõtte vajab konkurentsistrateegia rakendamisel.

**Tabel 2.** Vajalikud ressursid oskused ja nõuded ettevõttele lähtuvalt Porteri strateegiatest. Allikas: (Kiissa, 2011; Porter, 1979; Porter, 1998a)

Strateegia	Vajaminevad ressursid ja oskused	Nõuded ettevõttele
Kululiider	Omandatud investeeringukapital või ligipääs sellele	Kindel kulude kontrollimine
	Arenenud oskusteabe kasutamine	Organisatsiooni struktureeritud vastutusvaldkonnad
	Tugevajõuline tööjõu juhtimine	Motiveerimiseks tuleb luua kindlad eesmärgid
	Minimaalsete kuludega jaotussüsteem	
Eristumine	Tugev ja arenenud turundussüsteem	Järjepidev teadus- ja arendustöö, turundusfunktsioonide ja tootearenduse koordineerimine ja omavaheline koostöö
	Pidev tootearendus	
	Loomingulisus	Tulemustasud, motivatsioonipaketid
	Baasuuringute pidev teostamine	Kõrge kvalifikatsiooniga tööjõu (teadlased, loomeinimesed) meelitamine lisahüvedega
	Terviklik tehnoloogia- või kvaliteediliidri maine	
	Pikaajalised traditsioonid tööstusharus, teadmised ja oskused teiste ettevõtete baasil	
	Koostöö jaotuskanalitega	
Fokuseerimine	Kindlale turusegmenstile suunatud kombinatsioon, mis koosneb eelnevatest poliitikatest	Kindlale turusegmenstile suunatud kombinatsioon, mis koosneb eelnevatest poliitikatest

Ettevõtte konkurentsistrateegia valikul ei tohi unustada ka turu või turusegmendi loomulikku käitumist ning strateegid kasutavad selleks toote elutsükli analüüsimist. Ettevõtetele on tähtis määrata toote elutsükkel individuaalse toote kaudu ning ka tsükkel turukeskkonnas, mis aitab analüüsida turgu ning valida parim strateegia. (Luffman et al., 1991)

Konkurentsistrateegiat valides tuleb arvestada ka riskidega, mis nendega kaasnevad ning mida ettevõtte peab valiku tegemisel arvesse võtma. Kululiidri strateegia valinud ettevõtted seisavad silmitsi teiste kululiidrite turule sisenemise ja positsiooni ülevõtmise ohuga, konkurentide jäljendamisega, uuenduslikuma ja kuluefektiivsema tehnoloogia kasutuselevõtuga ja konkurentide poolt madalamate hindade pakkumisele. (Porter, 1990; Porter, 1998a)

Eristuja ehk diferentseeruja suurimaks ohuks on tarbijate ostuharjumuste ning nõudmiste muutumine – tegur, millega eristutakse muutub ostjate jaoks ebaoluliseks. Samuti on ohuks konkurentide jäljendamine ning ettevõtted, kes on spetsialiseerunud eristumisele, saavad suurema turuosa ja veelgi suurema eristumise tunnustamise oma valdkonnas. (Porter, 1998a)

Fokuseeruja ohtudeks võib pidada uute sarnaste strateegiatega ettevõtete turule sisenemine. Konkurendid, kes on orienteeritud laiemale sihtgrupile sisenevad fokuseeruja turule ning selle tagajärjel turusegmentide erisused vähenevad ja olemasolevad eelised võivad täielikult kaduda. Samuti võib ohu alla liigitada turusegmendi või sihtgrupi muutumine ebaefektseks – nõudluse vähenemine ja uute gruppide leidmine on raskendatud. (Porter, 1998a)

Kõikide strateegiate ohuks on eelkõige olemasolevate (ja ka uute konkurentide) tegevus. Turuosade võitmiseks kasutatakse erinevaid taktikaid: hinnavõitlus, tootetutvustused ja karmimoelised reklaamindusvõtted. Intensiivne rivaalitsemine põhineb mitmetel faktoritel (Porter, 1998b):

- konkurente on palju või on enamjaolt ühesuuruse turuosa ja võimuga;
- tööstusharu kasv on aeglane, provotseerides ettevõtteid võitlema turuosade üle;
- tootel või teenusel puudub eristumine;

- püsikulud on kõrged või toote elutsüklil on lõpusirgel, mis loob ahvatluse hindade langetamisele;
- ettevõtte jätkusuutlikkus on tavaliselt kõrge suurte koguste tootmise juures;
- turu väljumisbarjäärid on kõrged;
- konkurents on mitmesugune ettevõtete strateegiate, päritolu ja iseloomu poolest.

Olgu ettevõtte tugevuseks mis tahes, on strateegia eesmärgiks leida selline positsioon, kus ettevõtte suudab end maksimaalselt kaitsta ohtude eest. Strateegidel tuleb leida vastused võtmeküsimustele – näiteks, mis on tööstusharu nõrgaks küljeks turule sisenemisel või mis määrab tarnijate mõju, mis tagaksid ettevõttele parima positsiooni. Samuti võib olla eesmärgiks võime mõjutada turutegureid strateegiliste käikudega või ennetada muutusi põhjustavaid tegureid või neile reageerida uute konkurentsistrateegiliste sammudega enne, kui seda jõuavad teha teised ettevõtted. (Porter, 1979)

## **2. OÜ EESTI LEIVATÖÖSTUSE KONKURENTSIVÕIMEST**

### **2.1 Metoodika ja andmed**

Käesoleva uurimistöö koostamisel on töö autor kasutanud erinevaid allikaid, jõudmaks sissejuhatuses väljatoodud uurimisprobleemide lahendusteni. Teoreetiliste ning üldistavate järelduste tegemisel on autor kasutanud teiseseid andmeid (ettevõtte sisesed andmed, kirjanduslikud allikad, teadusartiklid, andebaasid, Internet, statistika).

Teoreetilises osas eelkõige kasutatud kirjandusallikaid ning Internetti. M. Porteri konkurentsoteooriate kirjeldamisel on kasutatud ka vanemaid kirjandusallikaid, kus antud teooriate kohta on algne informatsioon olemas, samuti teiste autorite koostatud kokkuvõtvaid tabeleid.

Empiirilises osas on autor kasutanud ettevõttesiseseid andmeid ning viinud läbi erinevates selvehallides konkureerivate leivatoodete hinnavaatluse. Hinnavaatluse võrdlusel on kasutatud aritmeetilist keskmist toote hinna leidmisel ning hinnad on ühtlustamise nimel toodud ühikuhindades – kilohindadena.

Empiirilises osas on Eesti Leivatööstuse suukliendihalduriga läbi viidud intervjuu. Intervjuu eesmärgiks oli välja selgitada uue toote turule tulemisega kaasnevad otsused ja ettevõtte eristuva positsiooni kujundamine selle kaudu. Lisaks intervjuule on kasutatud ettevõttesiseseid andmeid kulude analüüsimiseks ning leivatootmise tootekompleksi osade väljaselgitamiseks.

### **2.2 Konkurentsituatsioon leivaturul**

Toiduainetööstus on töötleva tööstuse haru, mis töötleb toormaterjalid või koostisosad tarbijale kõlblikeks toiduaineteks (Heldman & Hartel, 1997). Toiduainetööstuse ettevõtete poolt on väga tähtsateks ja põhilisteks eduteguriteks, mida konkurentsituatsioonis tähtsustatakse: püsivalt kõrge kvaliteedi tagamine oma toodetele; ettevõtte teovõimelist meeskond; uued tooted ja tootearendus; tarbija soovide ja ootuste tundmine; tootmise efektiivsuse suurendamine. (Annus, Tamm, & Toots, 2003)

Toiduainetööstuses on tänaseks väga oluliseks faktoriks tõusnud erinevate tasemete tööjõud, mis on seotud uute spetsiifiliste tehnoloogiate kasutuselevõtuga ning rangete

hügieeninõuetega. Ka lihttöölised vajavad spetsiaalset väljaõpet ning tihti on nendest saamas oskustöölised. Sama kehtib ka teistele töötajate gruppidele, kellele esitatavad nõuded on muutunud: järjest suurenev vastutus, uute lahenduste pakkumine konkurentsipüsümiseks ja koostöö tegemiseks. Eelnevast lähtudes võib järeldada, et toiduainetööstuse ettevõtetele tagab konkurentsivõime erinevate tasemete tööjõu olemasolu – 7% juhte, 10% spetsialiste, 52% oskustöölisi ja 31% lihttöölisi. Leivatööstuses on oskustöölise osakaal võrreldes teiste harudega suurim (pagarid, kondiitrid jne). (Annus et al., 2003)

Leiva-, pagari- ja kondiitritoodete valmistamisega tegeles 2005. aasta seisuga 147 ettevõtet. 2005. aastal valmistati leiva- ja pagaritooted 2,8% vähem kui eelneval aastal ning läbi aastate on leiva tarbimine vähenenud. Tootmise vähenemise põhjusena tuuakse välja üleüldist teraviljatoodete tarbimise vähenemist ning leiva- ja pagaritoodete alternatiivsete toodetega asendamist. (Põllumajandusministeerium, 2005)

Lähtuvalt sellest tuleks ettevõtetel konkurentsipüsümiseks edendada tootearendust, tuua turule tarbija ootustele vastavaid uuenduslikke tooteid ning muuta ka oma tootmist efektiivsemaks ja vähendada kulusid, soetades tänapäevasemat tootmistehnoloogiat.

Aastal 2003 Eesti Konjunktuuri Instituudi poolt läbi viidud küsitluses arvas 58% küsitletud leivatööstustest, et riigil oleks võimalik ettevõtteid abistada tootearenduses. Siinkohal eeldasid väiksemad ettevõtted, et abi on eelkõige tarvis uue tootmistehnoloogia soetamisel ning suuremad ettevõtted soovisid abi tootearendusteemalise informatsiooni levitamise kaudu. (Põllumajandusministeerium, 2005)

Leiva- ja pagaritoodete tootjatele on tähtsaks teguriks teraviljatööstuse areng ning kvaliteet. Toiduteravilja isevarustatuse taseme kasv ning teravilja kvaliteedi tõus võimaldavad tagada leiva- ja pagaritoodete tootjatele kvaliteetse tooraine. Seega annab leiva- ja pagaritoodete tootjatele suure konkurentsieelise õige ja kvaliteetse tooraine kättesaadavus. (Põllumajandusministeerium, 2005)

Pagaritööstuse sektori tugevaks küljeks on erinevate jahude ehk põhitooraine hinna stabiilsus, suuremateks kuluallikateks eelkõige tööjõukulud ja elekter. (Annus et al., 2003)

Konkurentsieelisena on Põllumajandusministeeriumi arengukavas tarbijad välja toonud Eesti toodete maitseomadusi, usaldusväarsust ja tervislikkust. Enim on tarbijad rahul eestimaiste leiva- ja saiatoodete kvaliteediga, teisel kohal piimatooted. (Põllumajandusministeerium, 2005)

Tarbijad hindavad üha enam tervislikku toitumist ning ilma säilitusaineteta kodumaist toodangut. Omaks on võetud uued innovaatilised täisteraleivad ja ka muud uuenduslikud tooted. Edu on taganud ettevõtjatele ka taas müügile jõudnud nn. nostalgiatooted, millest võib järeldada, et tarbijatel on huvi Eestile iseloomulike toidutoodete vastu. Toidukaupade tarbimisomadused ja kvaliteet on seega ühed olulisemad faktorid, mis tagavad müügiedu ja konkurentsivõime. (Põllumajandusministeerium, 2005)

Vaadeldes M. Porteri viie jõu mudelit, on leivaturul asendustoodetest tulenev oht (konkurendid) küllaltki suur, kuna toodet on kerge asendada ning pakkumine on lai. Leivaturg on ka üsna muutlik ning tarbijate soovid ning nõudmised (ilma nisujahuta leib, teraleib vms) mõjutavad turul tegutsevate ettevõtete positsiooni ning nõudlus paneb ettevõtteid muutlikes olukordades kiiresti tegutsema, et säilitada oma turupositsioon. Uutele konkurentidele on turule sisenemine raske, kuna sisenemisbarjäärid on kõrged, turul tegutsevaid ettevõtteid on palju, nii väikseid kui suuri, ja inimeste lojaalsuses/usalduses turul olevate toodete vastu. Ka olemasolevad konkurendid võivad leivaturul olla ohuks: uute toodete turustamine vastavalt nõudlusele enne, kui ettevõtte ise suudab reageerida muutustele; konkurentide toodete erinevused.

### **2.3 Eesti leivatööstuse OÜ üldiseloostus**

Tartus algas tööstusliku leiva tootmine 1911. aastal esimese ülevenemaalise leivatehase Plain Normal avamisega, mis tootis hinnatud täisterast terviseleiba, mida eksporditi Peterburi (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015).

Järjepideva leivatööstuse algatajateks peetakse aga Lorenz Sanderit, Taani päritolu ärimeest, ja pankurit Woldemar von Roth'i. 20.novembril 1912. aastal avati Riia tänaval nende esimene tsehh hoones, mis oli selleks puhuks spetsiaalselt ehitatud pagaritööstuseks ja veskiks (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015). Tööstus arenes ja laienes jõudsalt Karl Ennuse juhtimisel Eesti vabariigi ajal, eriti 1930datel (Linerel OÜ, 2013). Jahu- ja leivavabrik sai nimeks "Ceres" ning 1930date keskpaigal hakati ka hoonet ümber ehitama. Veskihoone, mis algselt oli kahekordne, ehitati neljakordseks ning kasutusele võeti uued elektromootoritega uuendusliku tehnoloogiaga seadmed, muutes "Cerese" moodsaks tööstuspargiks. (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015)

Peale Teist Maailmasõda, Nõukogude Liidu okupatsiooni ajal, moodustati põhiliselt "Cerese", kuid ka mitmete leivatööstuste, pärmivabrikute ja jahuveskite ühendamisel 1944. aastal Tartu Jahu- ja Leivakombinaadi Leivatööstus nr 1, mille nimi aastal 1963 muudeti Tartu Leivakombinaadiks. (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015) 1993.aastal taasiseiseisvunud Eestis erastamise käigus asutati eraaktsiaselts Pere Leib – hiljem aktsiaselts Pere Leib (Linerel OÜ, 2013).

Tänaseks Ringtee 2 asuvale kinnistule viidi kogu tootmine lõplikult üle 2001. aastaks, mil antud tootmiskompleks sai ka Tartu ja kogu Lõuna-Eesti kesksmaks ja suurimaks leivatööstuseks (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015). AS Pere Leib tegutses aastani 2011 ning peale seda liideti antud ettevõtte kontserniga Pere AS (Linerel OÜ, 2013). Aastaks 2012 oli Pere AS võlg riigi ees 692 837 eurot, lisaks 19 326 euro suurune intressivõlg ning ka ettevõtte ise taotles maksujõuetuse väljakuulutamist. Selleks ajaks oli tootmishoonetele leitud rentnik, kes Pere tooteid esialgu edasi valmistab ning eelduste kohaselt peaksid töökohad alles jääma ka senistele töötajatele. (Hankewitz, 2012)

Tootmine jätkus Linerel OÜ eestvedamisel 2014. aasta jaanuarini, mil antud ettevõtte pankrotistus ning esimest korda Tartu Leivakombinaadi ajaloos lõpetas tootmiskompleksi tootmise. Veebruariks oli tootmine taas käivitatud – seekordseks eestvedajaks Eesti Leivatööstus OÜ.

Missiooniks on Eesti Leivatööstus endale seadnud populariseerida kodumaist (eestimaist) toodangut, lubades tarbijatele parimat hinna ja kvaliteedisuhet. Visiooniks on kasvada suurimaks pagari- ja leivatoodete tootjaks Eestis. Pakkuma turul innovatiivseid ja uusi tooteid, arvestades tarbija soove, vajadusi ning tervislikkuse printsiipe. (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015)

Pikaaegne kogemus, mida omavad siinsed kondiitrid, pagarid ja leivameistrid, on toodetele taganud kvaliteedina sellisena, et tooteid on hinnatud "Eesti parim rahvuslik toit" nimetusega ja kuldmärgiga "Eesti parim toiduaine". Peale selle on ettevõtte saavutanud hulgaliselt auhinnalisi äramärkimisi ja tunnustusi arvukatelt kutsemeistrivõistlustelt ning konkurssidelt. Eesti Leivatööstuse tootmine peab silmas nii kvaliteeti kui ka traditsioone, andmaks edasi seda, mis on tegelikult tähtis – maitset, mida mäletatakse. Eesti Leivatööstuse toodang moodustab pea kolmandiku piirkonna ja peaaegu viiendiku kogu Eesti Vabariigi leiva- ja pagaritoodetest. (Eesti Leivatööstus OÜ, 2015)



Eesti Leivatööstus alustas oma tegevust 2014. aastal ning uurimustöö autor on analüüsinud sellega seonduvaid ettevõttesiseseid andmeid 2014. aastal. Antud aasta andmed erinevad kindlasti ettevõtte järgnevatest aastatest, kus tootmine on sujuv ning ei esine nii suuri tõrkeid, kui seda 2014. aastal oli. Tabelis 3 on toodud andmed protsentuaalselt kuu keskmise tulemuse alusel. Järgnevas tabelis on välja toodud müügitulu, netomüük (müügitulust on maha arvatud logistilised kulud jms), muutuvkulud, jääktulu ehk müügikate, EBITDA ja puhaskasum(-kahjum). EBITDA on kasum arvestatuna enne intresse, makse ja amortisatsiooni (InvestorWords, 2015). Andmed on toodud tabelis kuude lõikes.

**Tabel 3.** OÜ Eesti Leivatööstus tegevustulemused 2014. aastal (konkreetsed kuu tulemused suhte ühe kuu aastakeskmisesse protsentides) *Allikas:* Autori koostatud.

	Müügitulu	Netomüük	Muutuvkulud	Jääktulu	EBITDA	Puhaskasum (-kahjum)
Jaanuar	6,40	7,08	4,49	10,41	-18,30	-108,91
Veebruar	29,41	27,79	28,33	27,09	-311,14	-203,37
Märts	85,76	84,10	73,13	98,14	-59,32	-65,42
Aprill	90,26	87,92	81,80	95,76	-254,50	-174,25
Mai	112,63	111,99	108,54	116,42	-103,56	-97,12
Juuni	105,08	102,90	103,55	102,07	-240,23	-168,00
Juuli	112,34	111,01	108,31	114,48	-100,00	-95,60
August	124,82	125,75	127,97	122,90	-35,32	-99,04
September	114,23	113,18	121,32	102,75	-62,16	-51,04
Oktoober	115,52	114,82	129,35	96,22	-135,86	-121,63
November	136,18	139,70	139,72	139,67	-10,40	-35,13
Detsember	167,37	173,75	173,50	174,08	130,80	19,53

*Märkus:* Esmalt on leitud kuu aastakeskmise tulemus ning konkreetse kuu jaoks on arvatud selle suhte kuu aastakeskmisesse. Tulemused tabelis on toodud protsendina.

Tabelis 3 on näha, et arvandmed on kasvavas trendis (müügitulu, netomüük, jääktulu) ning ettevõtte suutis algaastal kasvatada müüki mitmekordselt. Ettevõtte suutis edukalt käivitada pankrotistunud tootmiskompleksi ning aasta lõpuks teenida pea 20% kõrgemat kasumimäära.

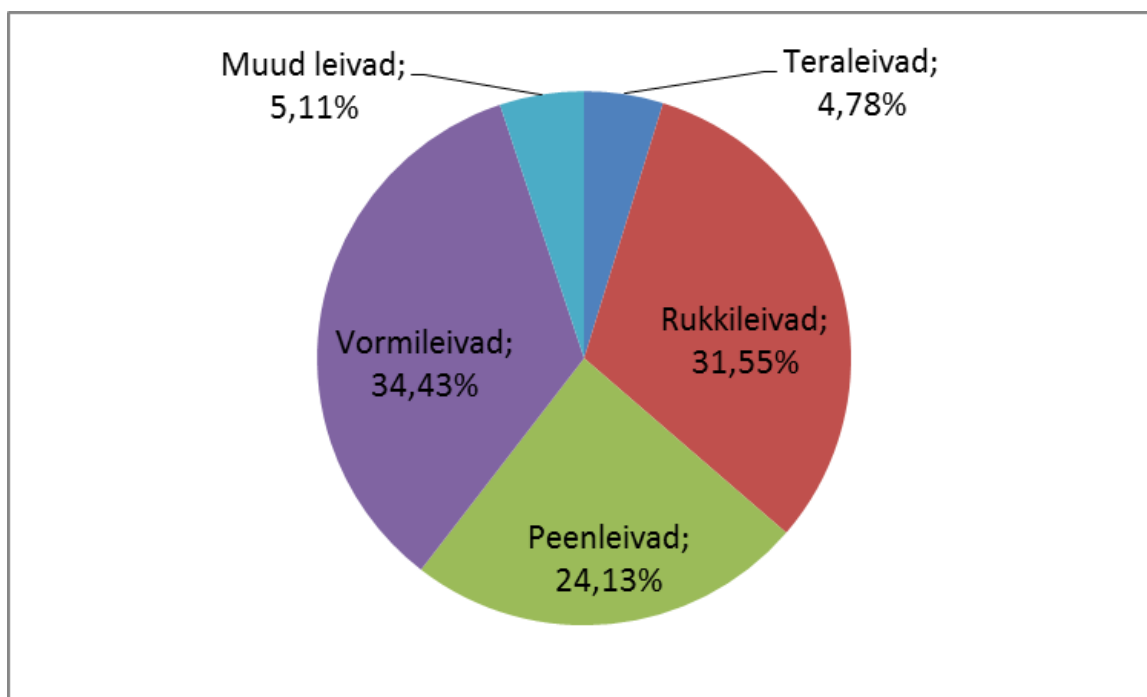
Esimesel aastal oli ettevõttele väga tähtsaks ka tarbijate teadvustamine. Uue nime ja toodete disainiga turule tulek võis tarbijates tekitada segadust – kes on see uus tootja? Siiski on Eesti Leivatööstus Tartu Leivakombinaadi jätkavaks lüliliks ning alates 2014. aasta veebruarist tegeles ettevõtte pingsalt ja järjepidevalt läbi terve aasta tarbijate teadvustamisega, kasutades loosungit – ”Nimed muutuvad, maitse jäävad”, rõhutades

pikaajalist tootmiskogemust, sama kõrgetasemelist kvaliteeti ning neid samu tooteid, mis ka varem müügil olid teiste nimedega.

## 2.4 Ettevõtte leivatoodete pakkumise analüüs

Leivaturul kõige levinumad leivasordid on rukkileivad, peenleivad, teraleivad (seemneleivad) ja koorikleivalised. Antud ettevõttes on esindatud kõik eelnimetatud leivaliigid peale koorikleivaliste ehk Eesti Leivatööstuse tootmiskompleksi kuuluvad leivasordid on rukkileivad, peenleivad, vormileivad, teraleivad (seemneleivad) ja muud eristuvad leivad.

Eesti Leivatööstuse 2014. aasta toodetavate leibade hulka kuulub 32 leiba. Suurema osakaaluga on vormileivad, rukkileivad ja peenleivad, väiksema osakaalu tootmisest moodustavad teraleivad ja muud leivad (Lisa 1). Joonisel 5 on kujutatud leibade osakaalu 2014.aasta lõikes kokku.



**Joonis 5.** Erinevate leibade osakaal ettevõtte leivatootmises. *Allikas:* Autori koostatud.

Töö autor on leibade liigitamisel jaganud leivad vastavalt leibade tunnustele ja koostisele gruppideks.

Vormileibade alla on liigitatud Pärnu leib kilekotis, Pärnu leib pakendamata, Pärnu leib viilutatuna, Rütli leib viilutatuna, Pärnu leib pikiviiluna, Pärnu peenleib viilutatuna ja must leib viilutatuna.

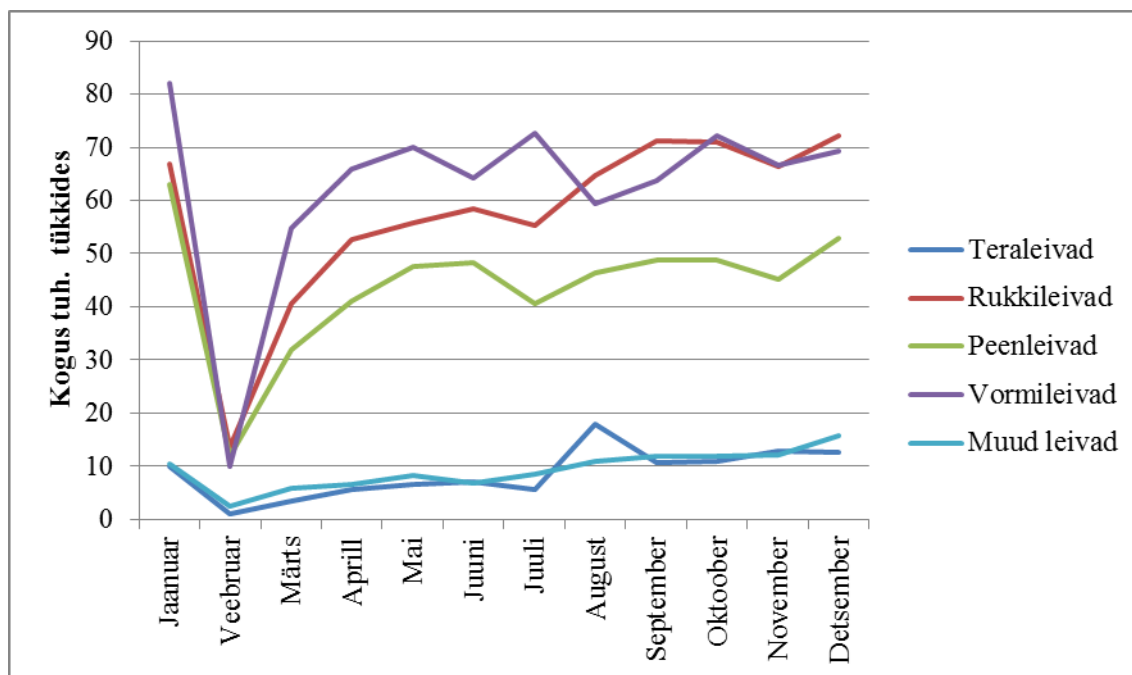
Rukkileibade alla on liigitatud Rukkileib viilutatuna, Rukkileib viilutatuna poolik, Rukkileib pakendamata, Kroovleib pakendamata, Kroovleib viilutatuna, Meie Eesti rukkileib viilutatuna, Meie Eesti rukkileib viilutatuna poolik ja Väikevenna leib pakendamata kujul.

Peenleibade alla kuuluvad Meie Eesti peenleib viilutatuna, Peenleib viilutatuna, Peenleib viilutatuna poolik, Tartu peenleib pakendamata ja Tartu peenleib viilutatuna.

Teraleibade hulka kuuluvad Meie Eesti teraleib viilutatuna, Teraleib pakendamata, Teraleib viilutatuna ja Teraleib viilutatuna poolik.

Muude leibade hulka on liigitatud leivad, mis erinevad eelmistest tootesarjadest oluliselt (visuaalselt, sisult jne) ning otseselt ei kuulu ühegi eelneva klassikalise tootesarja alla. Nendeks on Koolileib, Lihaleib, Koriandri leib viilutatuna, Jõululeib, Peenleib kangina, Riivleib, Riivleib lahtisena ning ettevõtte enda poolt klassifitseeritud grupp: leib.

Joonisel 6 on selgelt näha, et kolm tootegruppi moodustavad ettevõtte leivamüügist peamise osa (moodustades üle 90% leivatootmisest) ning teised grupid on väiksema osatähtsusega.



**Joonis 6.** Leibade müügi kogused aastal 2014, tükkides (teisendatud tuhandeteks). .  
Allikas: Autori koostatud.

Eesti Leivatööstuse suurimaks leivatootmise liigiks on vormileivad (34,43%). Vormileibade grupis moodustab suurima osa Pärnu leib, mida müüakse nii pakendamata kujul, viilutatuna ning kilekotis. Pärnu leiva eripäraks on nisujahu, pärimi ning suhkrupuudumine koostisest, mis eristab toodet teistest leibadest ning on sobiv ka tarbijatele, kel esineb antud ainete suhtes talumatus.

Rukkileibade osakaal leivatootmises on 31,55%. Rukkileibade grupis on suurimaks müügiartiklikuks poolik Rukkileib viilutatuna. Muidugi tuleb arvestada, et augustikuus jõudis polettidele Eesti Leivatööstuse uus tootesari "Meie Eesti", misjärel kasvas aasta teises pooles Meie Eesti rukkileiva (pooliku) müük pea samale tasemele, mis antud grupi kõrgeimal artiklil (poolik viilutatud Rukkileib).

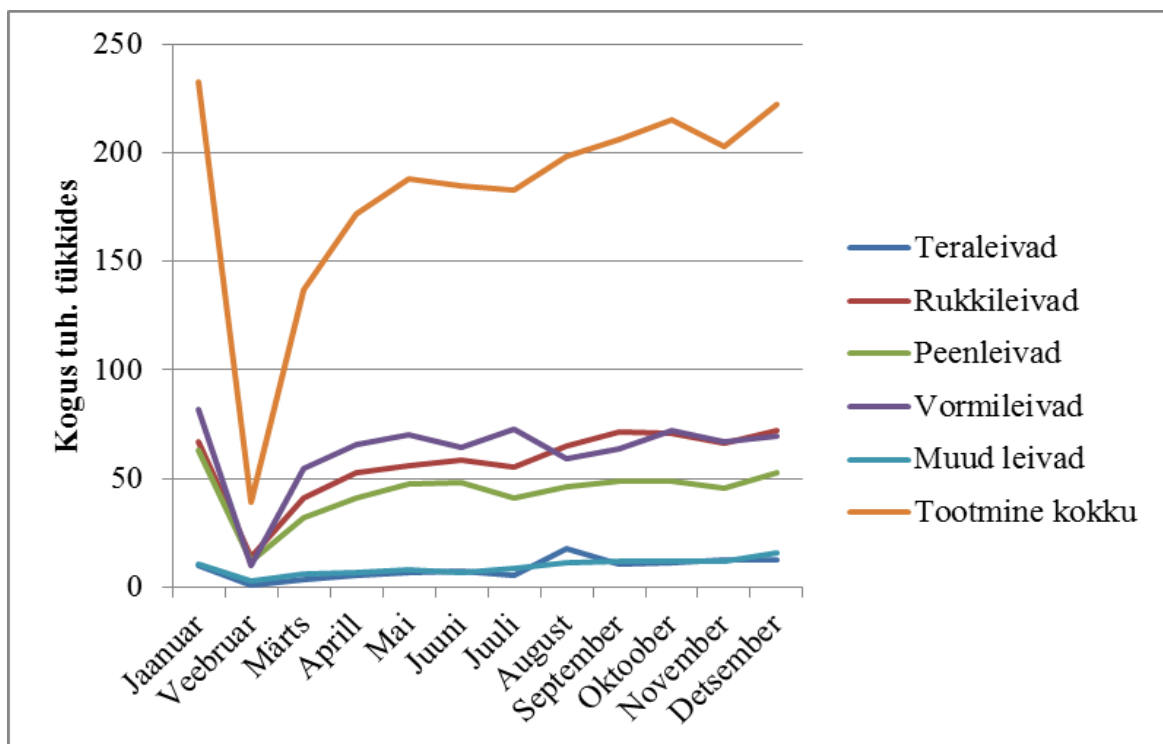
Peenleivad moodustavad leivatootmisest 24,13%, olles kolmanda ja ühtlasi ka viimasena suurema osakaaluga müügiartikkel. Kõige mahukamaks artiklikuks antud grupis on poolik viilutatud Peenleib, alates septembrist tõstab peenleibade osakaalu ka Meie Eesti pooliku peenleiva müügile tulek.

Teraleibade osakaal leivatootmisest moodustab kõigest 4,78%. Erinevaid leivasorte on antud grupil ka kõige vähem – neli erinevat artiklit (teistel 5-8 artiklit). Joonisel X on näha teraleibade müügi kasvu augustikuus, mille põhjuseks on uue Meie Eesti teraleiva müügile tulek.

Meie Eesti tootesarja turule tulek augustis kasvatas nii tera-, rukki-, kui ka peenleibade tootmist. Mõnel juhul kasvasid müügikogused võrreldes teiste kuudega mitmekordselt (Meie Eesti teraleib, august 2014). Eduka müügikasvu taga oli aktiivne tootetutvustus ja tarbijate teadvustamine uutest toodetest.

Muud leivad moodustavad leivatootmisest 5,11%. Siia hulka kuuluvad ka hooajalised tooted, näiteks koolileib ja jõululeib, mille tootmine ei pruugi olla aastaringne. 2014. aastal kuulusid siia gruppi ka leivad (koriandri leib, lihaleib), mille müüki alles katsetati (kas tuua turule või mitte) või mis eemaldati müügist.

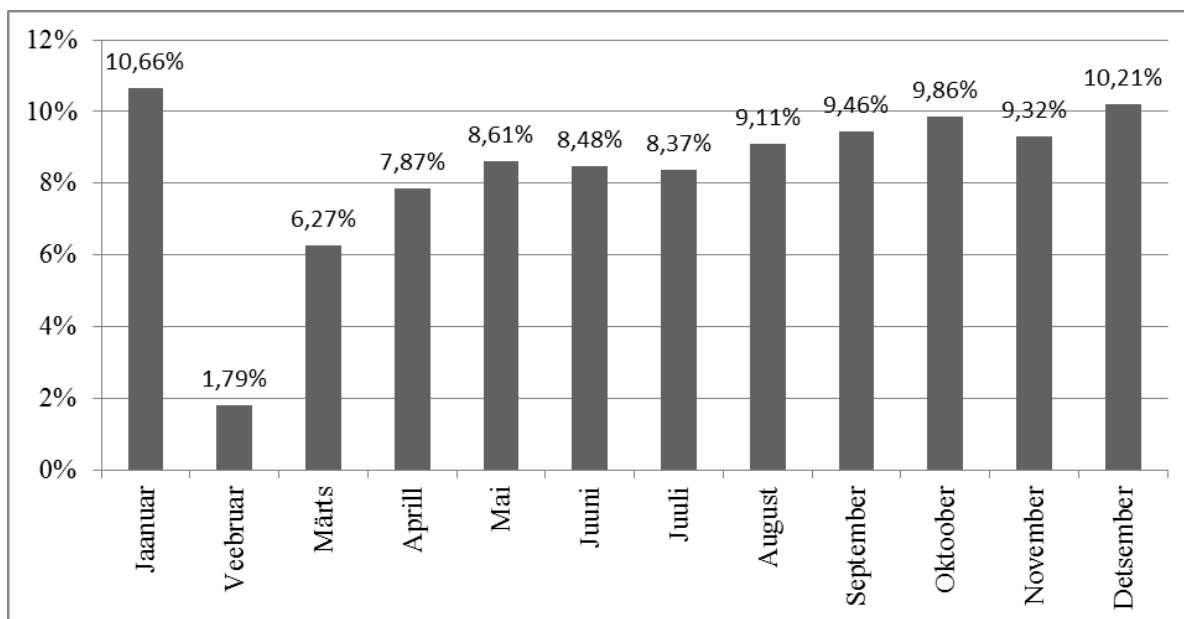
2014. aasta veebruaris leibade tootmine ja müük langes mitmekordselt (Joonis 7).



**Joonis 7.** Leibade müügi kogused aastal 2014 ja kogu tootmine, tükkides (teisendatud tuhandeteks). Allikas: Autori koostatud.

Antud languse leivatootmises ja müügis on põhjustanud ka eelnevalt mainitud Linerel OÜ pankrotistumine jaanuari keskpaigas ning Eesti Leivatööstuse OÜ ülevõtmine ja tootmise taaskäivitamine. Tootmiskompleks seiskus ligi kaheks nädalaks ning ka väikses mahus taaskäivitamine suure tööstuse puhul on ressursse ja aeganõudev. Tootmine toimus esialgu väiksemas mahus, naastes vaikselt endisele tasemele. Sellest tingituna on veebruari tootmise kogused ja tootesortiment tunduvalt väiksemad kui teistel kuudel.

2014. aasta veebruari leivatootmine moodustas kogu aasta toodangust kõigest 1,79% (joonis 8). Peale tootmiskompleksi taaskäivitamist suudeti leibade müügitoodang viia märtsis 6,27 protsendini ning tõusvas trendis stabiliseerus toodang kuude lõikes aasta lõpuks.



**Joonis 8.** 2014. aasta kuude osakaal aasta leivatootmises, %. *Allikas:* Autori koostatud.

Uurimustöö autor viis läbi neljas erinevas selvehallis leibade hinnavaatluse. Selvehallide hulka kuulusid Selver, Rimi (hüpermarket), Prisma Peremarket ning Eesti Tarbijateühistu Keskühistu (ETK) keti kuuluv Maksimarket. Hinnavaatlus on läbi viidud 12.mail 2015.aastal.

Autor on hinnavaatluse andmete põhjal kokku pannud tabeli 4, kus on välja toodud erinevate ettevõtete tooted ja hinnavõrdlus. Leivad on jagatud gruppideks: peenleivad, rukkileivad, teraleivad ning pikiviilu leivad. Tabelis on Eesti Leivatööstuse toodetega kõrvutatud otsesed konkurendid ning hinnavaatluse leiab uurimustöö lisades (Lisa 2)

Hinnad on toodud nelja selvehalli (Maksimarketi, Rimi hüpermarketi, Prisma peremarketi ja Selveri) aritmeetilise keskmise hinnana. Hinnad on ühikuhindades, eurot/kilogrammi kohta. Eesti Leivatööstuse peenleiva konkurentideks on valitud Eesti Pagari Pealinna peenleib ja Leiburi Tallinna peenleib. Peenleibade grupi aritmeetiliseks keskmiseks hinnaks on 1,44€/kg. Eesti Leivatööstuse peenleib (1,79 €/kg) ületab antud grupi keskmist hinda 23,67%, olles Pealinna peenleiva (1,25 €/kg) ja Tallinna peenleiva (1,30 €/kg) kõrval antud klassis kõrgeima kilohinnaga peenleivaks.

**Tabel 4.** OÜ Eesti Leivatööstus ja selle otseste konkurentide tootehindade võrdlus (mai 2015). *Allikas:* Autori koostatud

Toode	€/kg	kilogrammi hinnavõrdlus (Eesti Leivatööstuse hind = 100%)
Peenleib (Eesti Leivatööstus)	1,79	100,00%
Pealinna peenleib (Eesti Pagar)	1,25	70,10%
Tallinna Peenleib (Leibur)	1,30	72,48%
Rukkileib (Eesti Leivatööstus)	1,74	100,00%
Ruks põrandaleib (Leibur)	1,24	71,66%
Rehe rukkileib (Eesti Pagar)	1,21	69,45%
Must leib (Fazer)	1,20	69,16%
Meie Eesti teraleib (Eesti Leivatööstus)	2,30	100,00%
Jassi seemneleib (Eesti Pagar)	2,32	100,76%
Ruks seemneleib (Leibur)	2,34	101,52%
Eve-Kati seemneleib (Leibur)	2,14	92,83%
Teraleib pikiviilu (Eesti Leivatööstus)	3,27	100,00%
Reisileib pikiviilu (Euroleib)	2,75	84,23%

Rukkileibade grupi aritmeetiliseks keskmiseks kilohinnaks on 1,35 eurot. Leiburi Ruks põrandaleib (1,24 €/kg), Eesti Pagari Rehe rukkileib (1,21 €/kg) ja Fazer'i Must leib (1,20 €/kg) on suhteliselt võrdse hinnatasemega – suurimaks vaheks 4 senti. Eesti Leivatööstuse rukkileib ületab grupi keskmist hinda 28,92 protsendiga – olles ka rukkileibade võrdluses kõrgeima hinnatasemega toode.

Teraleibade tootegrupis on olukord teistsugune võrreldes peenleibade ja rukkileibade tooteklassiga. Eesti Leivatööstuse Meie Eesti teraleib (2,30 €/kg) kuulub hinnataseme poolest kokku Eesti Pagari Jassi seemneleivaga (2,32 €/kg) ja Leiburi Ruksi seemneleivaga (2,34 €/kg). Teraleibade grupi keskmiseks kilohinnaks on 2,27 eurot, mille toob madalamale Leiburi Eve-Kati seemneleib (2,14 €/kg). Eesti Leivatööstuse Meie Eesti teraleib ületab teraleibade keskmist hinda vaid 1,24 protsendiga.

Hinnavõrdluse viimase grupina on vaatluse all pikiviilu leivad. Eesti Leivatööstuse pikiviilu teraleivale oli vaadeldavates poodides üks konkurent: Euroleib Reisileiva pikiviiluga, mille kilohinnaks on 2,75 eurot. Eesti Leivatööstuse pikiviilu teraleiva hind on Euroleiva pikiviilu leivast tunduvalt kallim, 3,27 eurot kilogrammi kohta.

Hinnavaatluse tulemusena selgub, et Eesti Leivatööstuse tooted ei ole turul odavaima hinnaga. Lähtudes M. Porteri konkurentsistrateegiast ei püüdle ettevõtte kululiidri

positsioonile. Ettevõtte on diferentseeruja positsioonis ning soovib eristuda. Eristuva tootena on Eesti Leivatööstusel pakkumises kindlasti pikiviilu tootesari, mis enamustel konkurentidel puudub ning tooted hakkavad silma uuendusliku kuju ja disaini poolest. Samuti on eristuvate toodete hinnatase üldreeglina kõrgem kui turu keskmine hind, mis hinnavaatluse tulemusel ka ettevõttel on.

Diferentseerumise strateegia keskendub tarbijatele, kelle ootused ja soovid toodete osas on kõrgemad ning tarbijad on teatud hüvede eest valmis rohkem maksma (Mülts, 2010).

Pikiviilu tootesarja (kuhu kuuluvad peale teraleiva ja koriandri pikiviilu leib, seemneseplik ja kõrvitsasai) eristumise tunnuseks on eelkõige spetsiifiline disain ja kuju, lisaks tooteomadused ja kvaliteet – lähtudes eelnevast on pikiviilu tootesarja kilohinnad võrreldes tavaleibadega (põranda- ja vormileivad) mitmekordsed.

Hinnavõrdlusest selgub, et Eesti Leivatööstus konkureerib tajutud kvaliteediga, mis võimaldabki ettevõttel saada turu keskmisest kõrgemat kasumit.

## **2.5 Ettevõtte eristumise positsiooni kujundamine uute toodete ja disainiga**

Lähtudes Michael Porteri konkurentsistrateegiatest on Eesti Leivatööstuse turupositsiooniks diferentseeruja ehk eristuja. Eesti Leivatööstus kasutab eristumiseks pakendite väljapaistvat disaini, samuti kiiret reageerimisvõimet tarbijate ja turu vajaduste muutumisele ja uuenemisele. Järgnevalt on läbi viidud intervjuu ettevõtte suurkliendihalduriga, uurimaks ettevõtte eristuva positsiooni kujundamist uute toodete ja silmapaistva disainiga.

2015. aasta aprillikuus tuli Eesti Leivatööstusel turule uudse disaini ja pakendiga rukkileib Rukkirääk. Rukkiräägu turule toomisega kaasnes ka suursugune turunduskampaania, teadvustamaks tarbijaid leiva eripäradest ning uue toote olemasolust. Samuti viidi läbi üle kuu aja (6.aprill- 10.mai 2015) tarbijamäng auhindadega (t-särgid, torusallid, Sportlandi kinkekaardid, Maijooksu pääsmed ja köögikombainid), et äratada tarbijais tähelepanu uue toote vastu.





**Joonis 9.** Rukkirääk. Allikas: Eesti Leivatööstus

Rukkirääk on Eesti Leivatööstuse uudne rukkileib. Toode sisaldab rukki- ja linnasejahusid ning nisujahu antud tootes ei ole. Eriliseks muudab leiva ka see, et sisaldab veidi koriandrit, mis annab leivale võrreldes teiste samalaadsete toodetega erilise ja omapärase maitse. Rukkirääk on müügil vormileivana viilutatud kujul. Rukkirääk erineb ettevõtte enda toodetest erilise sinise pakendi poolest (Joonis 9). Küsides, kust tuli antud leiva idee, sai töö autor vastuseks, et turuvajadus sundis arendama nisuvaba leivatoodet, kuna turunõudlus liigub selles suunas. Inimesed on hakanud üha enam tähelepanu pöörama oma toidulauale ja tervislikele toodetele ning viimaste

aastate trend liigub nisuvabade leivatoodete poole. Ka rukkileiva nimi pole kõige tavapärasem: uuele leivale nime otsides, seostati valikuvariante rukkiga – et nimi sisaldaks sõna ”rukki”- kuid samas oleks tabav ja meeldejääv. Seost (kuvandit) leiva ja selle vahel, et lind (rukkirääk) ei lenda, ei ole. Idee leiva koostise suhtes on sündinud jällegi turunõudlusest. Samuti ei olnud Eesti Leivatööstuse portfellis antud segmendi toodet, täisrukkijahust, ilma nisujahuta ning koriandri omapärane maitse. Nõudlus turul kasvas leiva vastu, mis ei oleks hapu ning ühtlasi ei sisaldaks nisujahu.

Rukkileiva turule toomise eesmärgiks on keskenduda tarbijasegmendile, kes soovivad nisujahuta leivatooted ning tervislikkusele. Ka rukkiräägu reklaamlause kutsub tarbijaid olema tervislikumad: ”Rukkirääk ajab suveks vormi!”. Et turul silma paista ning tarbija tähelepanu köita, on vaja kohest eristumist. Rukkiräägu pakendi eriline sinine disain ongi mõeldud koheseks pilgupüüdmiseks ning selleks, et eristuda konkurentide toodetest. Sinine värv leivariivil on uudne ning hakkab tüüpiliste pakendite seast kohe silma. Eesmärgiks ei ole sulanduda massi, vaid eristuda konkurentidest esimesel võimalusel. (Kivirähk, 2015)

Eesti Leivatööstus peab Rukkiräägu konkurentideks tooteid, mida reklaamitakse kui 100% rukkijahu leibasid. Rukkiräägu turule tulles oli enamasti leib kampaaniahinnaga – see tähendab, müügile jõudis leib odavama hinnaga, kui tegelik (hilisem) tavahind. Peale kampaaniat (tarbijamäng) on leib poodides tavahinnaga. Hinnavaatluse teel selgus nelja selvehalli aritmeetilise keskmise kilohinnana 1,30 eurot. Võrreldes konkurentidega (näiteks Eesti Pagari Rehe rukkileib – hinnavaatluse tulemusena keskmine kilohind 1,21 eurot) on Rukkiräägu kilohind siiski kallim. Võrreldes konkureerivate toodetega on hind kõrgem, kuna Eesti Leivatööstus on ainukene suurtootja, kes toodab oma leibasid naturaalselt kääritatud juuretisega.

Eesti Leivatööstus peab Rukkiräägu tarbijateks rukkileiva armastajaid, nooremat generatsiooni (uuenduslik pakend, tervislikuma eluviisi propageerimine jne) ja inimesi, kes armastavad koriandrit. Rukkirääk on toode teatud tarbijasegmentidele, mitte koguturule üldiselt.

Uue toote turule tulemisega seotud probleemide ja ootamatustega Eesti Leivatööstusel silmitsi ei tulnud seista, muidugi oldi selleks valmis, kuid toote turule toomine oli sujuis ja läbiplaneeritud. Rukkirääk saab osaks Eesti Leivatööstuse põhisoritimentidest. (Kivirähk, 2015)

Lisaks Rukkiräägule on Eesti Leivatööstusel Meie Eesti tootesari, mis nii hinna kui pakendi disaini poolest erineb konkurentidest. Meie Eesti tootesari tuli turule 2014. aasta augustikuus. Meie Eesti tootesarja kuuluvad: rukkileib, peenleib, teraleib, sai ja sepik. Antud tootesarja kuuluvad tooted on müügil viilutatuna. Hinnavaatluses on toodud kõik kolm eelnimetatud Meie Eesti tootesarja leiba (Lisas 2). Meie Eesti rukkileiva kilohinnaks nelja selvehalli aritmeetilise keskmisena on 2,62 eurot, Meie Eesti peenleival 2,36 eurot ning Meie Eesti teraleival 2,30 eurot.

Suurkliendihaldur Kaire Kivirähilt küsides, mida Meie Eesti tootesari endast kujutab, on vastuseks saadud: Meie Eesti tootesari kujutab endast Eestile omaseid tunnuseid ja seda, mis Eesti meie (ettevõtte) jaoks on: kodumaine, puhas. Meie Eesti tootesari on Eesti Leivatööstuse eliittootesari (Premium tootesari). Eriliseks muudab Meie Eesti tootesarja eestimaine tooraine ja pakend. Meie Eesti on ainukene tootesari, mis on pakendatud paberpakendisse. Paberpakend tagab toodetele pikema ja parema säilivusaja. Olles ka ainukene paberpakendis tootesari leivaturul, jäävad Meie Eesti tooted silma juba unikaalse

ning omapärase pakendi tõttu (Joonis 10). Pannes rõhku eestimaisusele on Meie Eesti tootesarja pakendi ülaservas ka eestipärane muster.



**Joonis 10.** Meie Eesti tootesari. Allikas: Eesti Leivatööstus

Meie Eesti tootesari on kallimast hinnaklassist kui paljud teised konkureerivad tooted. Kallima hinna taga peitub kvaliteet – puhas eestimaine tooraine ja paberpakend, mis võib kilepakendist olla kordi kallim, kuid tagab tootele parema säilivusaja. (Kivirähk, 2015)

## **2.6 Järeldused ja ettepanekud Eesti Leivatööstuse konkurentsipositsiooni paremustamiseks**

Tugev konkurentsipositsioon tagab ettevõttele pikaajalise kasumi, jätkusuutlikkuse ja võimaluse pidevalt ennast arendada. Leivaturul peab ettevõtte arvestama järjekestva

nõudluse muutumisega – tarbijate erisoovide ja nõudmistega, vajalik on kiire reageerimisvõime, et mitte kaotada oma positsiooni turul ning võimalusel ka turuosa juurde hõivata. Jälgida tuleb olemasolevate konkurentide tegevuskäiku ning uute toodete turule toomist. Uute toodete turustamisega tekib ka oht, et hakatakse tarbima asendustooteid ning üldjuhul on leivaturul lihtne leida alternatiivne toode. Kuna Eesti Leivatööstus on suurtootja, ei ole uued potentsiaalsed konkurendid ettevõttele niivõrd suureks ohuks kui olemasolevad konkurendid.

Analüüsidest Eesti Leivatööstuse konkurentsivõimet M. Porteri konkurentsiteooriate abil, on uurimustöö autor tõdenud, et Eesti Leivatööstus on leivaturul diferentseeruja ehk eristuja rollis. Hinnavaatluse tulemuste põhjal oli võimalik välistada kululiidri roll, kuna Eesti Leivatööstuse toodetest ükski oma tootegrupist ei omanud madalaimat hinda. Sellele järgnevalt on töö autor võtnud seisukohaks, et Eesti Leivatööstus konkureerib leivaturul tarbija tajutud kvaliteedi väärtusega ning eristumisega.

Eesti Leivatööstusel on pikaajaline tootmis- ja müügikogemus, mis aitab neil turul hoida oma positsiooni ning tulevikus võimalusel ka turuosa laiendada. Antud uurimustöö põhjal on näha, et Eesti Leivatööstuse leivasortimenti kuuluvad tooted, mis on eristuvad – Rukkirääk, Meie Eesti tootesari, uus pikiviilu tootesari – ning ettevõtte kontsentreerub tarbijatele, kelle ootused on kõrgemad ning kes on antud toodete eest valmis ka rohkem maksma.

Selleks, et tõsta Eesti Leivatööstuse konkurentsivõimet, tuleks ettevõttel spetsialiseeruda kindlas konkurentsistrateegias (diferentseeruja ehk eristuja), milles ettevõtte omab konkurentsieelist. Eesti Leivatööstusele annab leivaturul konkurentsieelise paindlik ja kiire reageerimine nõudluse muutusele leivaturul, toodete kõrge kvaliteet ja eestimaine puhas tooraine, pikaajaline kogemus antud valdkonnas ning pikaajaliste spetsialistide olemasolu, kes tunnevad turuiseärasusi. Tootearendus, innovatsioon ning uuenduslikkus, turunduskogemus. Eesti Leivatööstus on teinud endast kõik oleneva, et rahuldada tarbijate vajadusi ja taaskindlustada enda turupositsioon. Tänu eelnevale on Eesti Leivatööstus saavutanud klientide usalduse ja lojaalsuse.

Soovides suurendada ettevõtte konkurentsivõimet ning positsiooni turul, tuleks ettevõttel rohkem tähelepanu pöörata järgmiste tegurite parandamisele: innovaatiline tootearendus ning uuenduslike tootelahenduste leidmine; investeringud uutesse tootmiseadmetesse ja

tehnoloogiasse, et toota kasumlikumalt; efektsed ja mõjuvad müügikampaaniad ja tootetutvustused; leivaturu nõudluse muutustega kursis olek. Tarbijates huvi äratamiseks on ettevõttele esmatähtsaks klientide nõudluse rahuldamine ja turuvajadustega arvestamine ehk pidev tootearendus. Konkurentsivõimet mõjutavaid tegureid, mis ettevõttest ei olene (teiste konkurentide tegevus, üldised hinnamuutused, riigi tegevusest sõltuvad tegurid jms) tuleb ka kindlasti arvestada ning võimalikult kiiresti neile reageerida, et tagada parim võimalik lahendus ning positsioon.

## KOKKUVÕTE

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli välja selgitada Eesti Leivatööstus OÜ konkurentsieelised lihtleivatoodete osas. Töös on kasutatud teisesid kvantitatiivseid andmeid – ettevõttesisesed andmed toodangu kulustruktuuri ja leibade tootmise osakaal 2014. aastal ; erialane kirjandus; Internet. Samuti on läbi viidud töö autori poolt leivatoodete hinnavaatlus neljas erinevas selvehallis. Konkurentsivõime analüüsimine on aktuaalseks teemaks, kuna leibade tarbimine Eestis on vähenemas ning selline turuolukord nõuab ettevõtetelt oma turu-ja konkurentsipositsiooni süvendatud uurimist.

Töö teoreetilises osas on defineeritud konkurentsivõime ja sellega seotud tegurid nii üldisemalt kui ka ettevõtte tasandil. Välja on toodud konkurentsivõimet mõjutavad välis- ja sisetegurid. Välistegurite alla kuuluvad tegurid, mida ettevõtte ise otseselt mõjutada ei suuda. Sisetegurid on ettevõttesisesed tegurid, mille abil ettevõtte suudab ise oma konkurentsipositsiooni turul muuta. Teoreetilises osas on lisaks kirjeldatud Michael Porteri konkurentsistrateegiaid ja mudeleid, mille abil on töö empiirilises osas paika pandud antud ettevõtte konkurentsistrateegia ning leivaturgu mõjutavad tegurid.

Ettevõtete vahel on tekkinud üha tihedam konkurents ning konkureeritakse nii tootmisressursside, turuosa kui ka muude tegurite osas, mis on ettevõtetele arenguks ja turul püsima jäämiseks hädavajalikud. Leivaturul on hetkel kujunenud olukord, kus turul on palju pakkujaid – nii suured ja tuntud ettevõtted kui ka väikesed mikroettevõtted. Konkureeritakse nii tavatoodete ja niššitoodete osas.

Töö empiirilises osas on autor analüüsinud Eesti Leivatööstuse võimalikke konkurentsieeliseid ning välja selgitanud ettevõtte konkurentsistrateegia. Samuti on antud ülevaade Eesti leivaturu üldisest konkurentsisisituatsioonist. Lähtudes M. Porter'i konkurentsistrateegiast on töö autor välja selgitanud, et Eesti Leivatööstus on leivaturul diferentseeruja ehk eristuja rollis. Ettevõtte eesmärgiks on eristuda konkurentidest ning pakkuda tarbijatele nende soovidele ja nõudmistele vastavaid tooteid. Eesti Leivatööstuse eristuvateks toodeteks on rukkileib Rukkiräak, Meie Eesti tootesarja tooted ning pikiviilu

tooted, mis erinevad konkurentide omadest kas uuendusliku koostise, pakendi või disaini poolest. Eesti Leivatööstuse leivatoodete kompleksi analüüsi tulemusel selgus, et suurima osakaalu tootmisest moodustavad vormileivad – 34,43%. Järgnevad rukkileivad 31,55 %, peenleiva 24,13 %, muud leivad 5,11 % ja teraleivad 4,78%.

Eesti Leivatööstuse konkurentsipositsiooni mõjutas ka 2014. aasta jaanuaris tootmiskompleksi paarinädalane seisak, mille põhjustas eelmise ettevõtte pankrot. Alates veebruarist on ettevõtte konkurentsipositsiooni parandamiseks teinud kõik endast oleneva - müügikampaaniad ja tootetutvustused, kus kirjeldati ka ettevõtte situatsiooni ning olukorda. Kindel ja pikaajaline turustuskogemus on taganud Eesti Leivatööstusele praeguse edu ning positsiooni leivaturul.

Eesti Leivatööstus on leivaturul diferentseeruja ning parandamaks oma rolli leivaturul, peaks ettevõtte jätkama spetsialiseerumist kindlas konkurentsistrateegias ehk antud juhul eristuja rollis. Eesti Leivatööstuse konkurentsieelisteks leivaturul on kiire ja paindlik reageerimisvõime nõudluse muutusele. Eristuja rollis on oluline, et ettevõtte suudaks reageerida turu muutustele kiiremini kui konkurendid, tagades turupositsioon ja võimalusel ka tõstes oma konkurentsivõimet. Konkurentsieelisteks on veel eestimaine puhas tooraine ja toodete kõrge kvaliteet, pikaajaline kogemus tööstusharus ja turundusvaldkonnas. Samuti on ettevõtte töötajaskond pikaajalise kogemuse ja oskustega.

Ettevõtte konkurentsivõime suurendamiseks tuleb valmis olla ka ettevõttest mitteolenevateks teguriteks (konkurentide tegevus ning uute toodete turustamine; hinnamuutused leivaturul, tarnijatega seotud tegevused jms). Nende tegurite muutumisel tuleb ettevõttel kiirelt reageerida parima positsiooni ning lahenduse leidmiseks.

Kokkuvõtvalt võib väita, et Eesti Leivatööstus on aastaga oma konkurentsipositsiooni oluliselt parandanud ning konkurentsivõime analüüsimisel selgus, et ettevõtte on keskendunud diferentseerumisele ehk soovib oma toodetega konkurentidest eristuda. Konkurentsivõime suurendamiseks tuleks ettevõttel investeerida kaasaegsesse tehnoloogiasse, jätkata innovaatilist tootearendust ning läbi viia efektiivseid müügikampaaniaid.

## KASUTATUD KIRJANDUS

**Annus, T., Tamm, A. & Toots, T.** (2003). Eesti toiduainetööstuse sektori ettevõtete

tööjõu uuring. uuringu aruanne. [WWW] <http://www.praxis.ee/wp-content/uploads/2014/03/2003-Toiduainetetoostuse-ettevotete-toojud.pdf>

(05.03.2015)

Eesti Arengufond. (2008). Eesti majanduse konkurentsivõime hetkeseis ja tuleviku

väljavaated. [WWW]

<http://www.arengufond.ee/upload/Editor/Publikatsioonid/Publikatsioonide%20failid/Arengufoorumile%202008%20raport.pdf> (30.03.2015)

Eesti Konjunkturiinstituut. (2014). Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli koostamise

organisatsioonilis-metoodilised juhised. [WWW]

[http://konkurents.ee/public/Ettevotete\\_konkurentsivoime\\_METOODIKA\\_2014.pdf](http://konkurents.ee/public/Ettevotete_konkurentsivoime_METOODIKA_2014.pdf)

(26.03.2015)

Eesti Leivatööstus OÜ. (2015). Eesti leivatööstuse OÜ tutvustus. [WWW]

<https://eestileib.ee/tutvustus/> (06.05.2015)

Ertis, V. (1998). Balti riikide ekspordikonkurentsivõime võrdlev analüüs SRÜ riikidega.

[WWW]

[http://www.ut.ee/ABVKeskus/?leht=publikatsioonid&aasta=1998&dok=balti\\_eksport](http://www.ut.ee/ABVKeskus/?leht=publikatsioonid&aasta=1998&dok=balti_eksport)

(30.03.2015)



Hankewitz, G. (2012). Rein kilgi pere AS läheb tõenäoliselt pankrotti. [WWW]

<http://majandus24.postimees.ee/824122/rein-kilgi-pere-as-laheb-toenaoliselt-pankrotti>

(06.05.2015)

**Heldman, D., & Hartel, R.** (1997). Principles of food processing. New York: Chapman & Hall. 288lk

InvestorWords. (2015). What is EBIDTA? [WWW]

<http://www.investorwords.com/5883/EBIDTA.html> (22.05.2015)

**Kala, H., & Mereste, U.** (2001). In Kala H. (Ed.), Eesti konkurentsivõime hindamine.

Tallinn: Kala, H. 111 lk.

**Karjus, P.** (2003). Strateegia audit: Läbimõeldud sõjaplaanid äris. Estonian Business

School. 260 lk.

**Kiissa, G.** (2011). Alternatiivsete turunduslike strateegiliste valikute analüüsi meetodika ja selle katsetamine näidisettevõttes AS bacula baasil. (Magistritöö).

**Kivirähk, K.** (21.05.2015) Rukkräägust ja Meie Eesti tootesarjast. Autori intervjuu.

Üleskirjutis. Tartu.

**Lättemägi, R., & Laur, S.** (2004). I osa. tööstusharu konkurentsivõime analüüsi

teoreetilised alused. [WWW]

<http://www.mtk.ut.ee/sites/default/files/mtk/RePEc/mtk/febpdf/febook18-01.pdf>

(30.03.2015)

Linerel OÜ. (2013). Firmast. [WWW]

<http://web.archive.org/web/20130217040928/http://www.peregrupp.ee/157est.html>

(06.05.2015)

**Luffman, G., Sanderson, S., Lea, E., & Kenny, B.** (1991). Business policy: An analytical introduction. - 2nd edition. Cambridge, USA. 210 lk.

**Mülts, E. (2010).** Ettevõtte infosüsteemi kompetentsipõhine kaasajastamine AS printall näitel. Magistritöö. (Tallinna Ülikooli informaatika instituut). [WWW]

[http://www.cs.tlu.ee/instituut/opilaste\\_tood/magistri\\_tood/2010\\_kevad/evali\\_myelts\\_magistritoo.pdf](http://www.cs.tlu.ee/instituut/opilaste_tood/magistri_tood/2010_kevad/evali_myelts_magistritoo.pdf) (09.05.2015)

Põllumajandusministeerium. (2005). Arengukava "Eesti toit". [WWW]

[http://www.agri.ee/sites/default/files/public/juurkataloog/EESTI\\_TOIT/ARENGUKA\\_VAET.doc](http://www.agri.ee/sites/default/files/public/juurkataloog/EESTI_TOIT/ARENGUKA_VAET.doc) (03.05.2015)

**Porter, E. M.** (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review (March Issue)

**Porter, E. M.** (1990). The competitive advantage of nations. New York: Free Press. 855 lk.

**Porter, E. M.** (1998a). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance: With a new introduction. Free Press. 557 lk.

**Porter, E. M.** (1998b). On competition. Harvard Business School Publishing. 485 lk.

**Porter, E. M.** (2008). The five competitive forces that shape strategy. (issue 1, pp 78-93) Harvard Business Review.

**Reedi, K., Voog, A. & Nõmmik, M.** (2014). Teraviljaturg. 2013 aasta teraviljaturg. turu-  
ülevaade. [WWW]

[http://www.agri.ee/sites/default/files/content/uuringud/2013/uuring-2013-  
teraviljaturg-2013.pdf](http://www.agri.ee/sites/default/files/content/uuringud/2013/uuring-2013-teraviljaturg-2013.pdf) (27.03.2015)

**Reiljan, J.** (2003). Euroopa liiduga ühinemise mõju eesti põllumajandustoodete turule.  
Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

**Reiljan, J., & Hinrikus, M.** (1999). Eesti majanduse konkurentsivõime. Tartu: Tartu  
Ülikooli Kirjastus. 517 lk

Statistikaamet. (2013). LE201. [WWW] [http://pub.stat.ee/px-  
web.2001/Database/Sotsiaalelu/08Leibkonnad/04Leibkonna\\_eelarve/01Aasta\\_kulutus  
ed/01Aasta\\_kulutused.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Sotsiaalelu/08Leibkonnad/04Leibkonna_eelarve/01Aasta_kulutused/01Aasta_kulutused.asp) (27.03.2015)

**LISAD**

## Lisa 1. Leibade tootmine Eesti Leivatööstuses 2014, tuhandetes tükkides

	Jaanuar	Veebruar	Märts	Aprill	Mai	Juuni	Juuli	August	September	Oktoober	November	Detsember	KOKKU
Teraleivad	10,027	1,119	3,505	5,587	6,501	7,073	5,622	17,94	10,564	10,978	12,807	12,497	104,22
Rukkileivad	66,9165	13,4905	40,693	52,5325	55,734	58,414	55,2555	64,667	71,232	71,028	66,3235	72,1075	688,394
Peenleivad	63,046	11,986	31,813	41,036	47,689	48,2185	40,6955	46,2595	48,9005	48,777	45,206	52,8355	526,4625
Vormleivad	81,9795	9,833	54,74	65,878	70,001	64,288	72,696	59,419	63,693	72,2485	66,702	69,383	750,861
Muud leivad	10,4599	2,5204	5,90844	6,48384	8,23153	6,8101	8,59328	10,99681	11,79255	11,90009	12,16824	15,64002	111,5052
Tootmine kokku	232,4289	38,9489	136,65944	171,50734	187,66153	184,8036	182,53828	198,58831	206,18205	214,90159	203,06274	222,46302	2179,7457

Allikas: Autori koostatud.

## Lisa 2. Leivatoodete hinnavaatlus

	Lõunakeskuse Maksimarket	Lõunakeskuse Rimi	Ringtee Selver	Sõbra Prisma	Aritmeetiline keskmine
Meie Eesti peenleib (Eesti Leivatööstus)	2,41	2,30	2,32	2,41	2,36
Peenleib (Eesti Leivatööstus)	1,61	1,89	1,86		1,79
Meie Eesti rukkileib (Eesti Leivatööstus)	2,78	2,66	2,72	2,30	2,62
Rukkileib (Eesti Leivatööstus)	1,61		1,86		1,74
Rukkirääk (Eesti Leivatööstus)	1,32	1,32	1,25	1,30	1,30
Meie Eesti teraleib (Eesti Leivatööstus)	2,11	2,11	2,11	2,87	2,30
Teraleib pikiviilu (Eesti Leivatööstus)	3,29		3,24		3,27
Pärnu Leib (Eesti Leivatööstus)	1,25	1,03	1,23	1,23	1,19
Leibur Eve-Kati seemneleib	2,09	2,39	2,09	1,97	2,14
Fazer must seemneleib	2,82			2,13	2,48
Eesti Pagar must Jassi seemneleib	2,87		2,87	2,71	2,82
Eesti Pagar Jassi seemneleib	2,55	2,15	2,42	2,15	2,32
Leibur Ruks seemneleib	2,23	1,97	3,19	1,95	2,34
Päts OÜ seemneleib	2,82		2,64		2,73
Lõuna Pagarid teradega rukkileib	2,10		2,23		2,17
Päts OÜ rukkileib	2,17				2,17
Hagar kodutunde leib	2,17		2,17		2,17
Leibur Ruks põrandaleib	1,21		1,31	1,21	1,24
Leibur Ruks vormileib	1,32	1,75	1,65	1,37	1,52
Vända Ökopagarid OÜ vormileib	1,46		1,22		1,34
Vända Ökopagarid OÜ pärmita leib	1,50				1,50
Eesti Pagar kodukandi rukkileib	1,24	1,55	1,51	1,59	1,47
Vändra Ökopagarid OÜ must leib	2,87	3,00	3,39		3,09
Vändra Ökopagarid OÜ teraleib	2,24				2,24
Leibur Eesti rukkileib	1,44	1,70	1,58		1,57
Eesti Pagar Rehe rukkileib (vormileib)	1,08	0,95	1,74	1,05	1,21
Fazer must leib (vormileib)	1,15	1,03	1,30	1,32	1,20
Eesti Pagar must vormileib	1,25	1,08	1,13	1,02	1,12
Fazer must põrandaleib	1,77				1,77
Leibur Tallinna peenleib	1,19	1,25	1,45	1,29	1,30
Pärnamäed pagariäri peenleib		2,06	2,13		2,10
Eesti Pagar pealinna peenleib	0,99	1,29	1,48	1,25	1,25
Leibur Isa peenleib		1,40		1,20	1,30
Hagar pere rukkiteraleib		2,27			2,27
Hagar Wabariigi rukkileib		2,31			2,31
Euroleib reisileib (pikiviil)			2,72	2,78	2,75
Fazer peenleib		1,72			1,72

Allikas: Autori koostatud.

## **SUMMARY**

The purpose of this thesis was to assess competitiveness of Eesti Leivatööstus Ltd. in the field of bread products. The thesis is based on secondary quantitative data like company's internal data, professional literature and the Internet. Also the author of this thesis has conducted a price survey in four different grocery stores. It is important to analyze company's competitiveness because the consumption of bread products in Estonia is decreasing. That kind of a market situation requires companies to research and investigate its market position and competitive situation on the field.

Nowadays, more and more businesses are experiencing greater competition between companies. Companies are competing on different levels: the market share, production resources, as well as other indicators which are essential for the company to develop. Economically, competition is a constructive force, which directs companies to constantly evolve, be innovative and act according to markets momentary situation. Estonian Institute of Economic Research has described the company's competitiveness as a complex character, which allows to assess company's sustainability of development, progress and performance. Competitiveness can be measured in comparison to other companies (financial results, more efficient utilization of resources etc).

Estonian bread market is in a situation where there are many providers in the market – both large and small companies are competing to each other. They compete with conventional products and niche products. Eesti Leivatööstus Ltd. has a long history of manufacturing bread and bakery products. It is important for the company to define their competitive position and competitive advantages in order to achieve the best results in business.

The thesis is based on M. Porter's competitive strategy and five forces strategy. Originate from M. Porter's strategy, Eesti Leivatööstus Ltd. uses differentiation strategy. The company aims to differentiate itself from competitors and to provide consumers their demands. Eesti Leivatööstus Ltd. distinguishable products are: rye bread Rukkirääk, products of Meie Eesti product line and longitudinal slice breads. Those products are different from others with their innovative formulation, packaging or design. Eesti

Leivatööstus Ltd. bread products complex analysis revealed that the largest share of the bread production forms rectangular breads – 34,43%. Following rye breads – 31,55%, fine breads - 24,13%, other breads – 5,11 % and breads with seeds – 4,78%.

The competitive position of Eesti Leivatööstus Ltd. was also influenced by production complex outage for a few weeks in January 2014. Since February 2014, the company has made everything it could, to improve their competitive position. Sales campaigns and product presentations - also describing the company's situation on the market. Reliable and long –term marketing experience has ensured the success of the company and a solid position on the bread market.

To improve its roll on the bread market, Eesti Leivatööstus Ltd. should continue its strategy of specialization and differentiation. The competitive advantages for this company are fast and flexible responsiveness of demand change; Estonian pure raw materials; high quality of products; long-term experience in the industry and marketing. It is crucial for the company to being able to react to market changes more quickly than competitors. This will guarantee a market position and if possible, increase the company's competitiveness.

In summary, it can be said, that Eesti Leivatööstus Ltd has significantly improved its competitive position and competitiveness. By analyzing the competitiveness of the company, it was shown that the company is focused on differentiation and wants to differentiate its products from competitors. To enhance the competitiveness of the company, there should be done investments in modern technology, innovative product development and to continue to carry out effective sale campaigns.



**Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

**Mina,** \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

**sünniaeg** \_\_\_\_\_,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud lõputöö

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(*lõputöö pealkiri*)

**mille juhendaja(d) on** \_\_\_\_\_,  
(*juhendaja(te) nimi*)

- 1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,  
1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja  
1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

**kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;**

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;  
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

**Lõputöö autor** \_\_\_\_\_  
(*allkiri*)

**Tartu,** \_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

---

**Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

**Luban lõputöö kaitsmisele.**

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi ja allkiri*)

\_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

\_\_\_\_\_  
(*juhendaja nimi ja allkiri*)

\_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)