

2025. aasta majandusolümpiaadi lõppvooru praktiline ülesanne.

Situatsioon on loodud majandusolümpiaadi praktilise ülesande jaoks ning selles toodud andmed ei pruugi olla tegelikkuses rakendatavad. Ülesannete lahendamisel tuleb jälgida ülesannete juures toodud ümardamise juhendit. Arvude sisestamisel vältida tühikuid!

Legend

33-aastane Martin on IT-Tehnika AS ostujuht, kes võeti tööle tähtajalise töölepinguga 12 kuuks. Ta alustas ettevõttes tööd 2024. aasta 1. veebruaril. Tema tööülesanneteks on:

- ostutegevuste juhtimine lähtuvalt ettevõtte strateegilistest eesmärkidest;
- tarnijate valik, hindamine ja koostöö;
- läbirääkimiste pidamine ja tarnelepingute ettevalmistamine;
- ostukategooriate juhtimine.

IT-Tehnika asutati 2016. aastal. Sellest alates on ettevõtte tegelenud elektroonika jaemüügiga oma e-poes. Ettevõtte tootevalikusse kuuluvad televiisorid, arvutid ning printerid ja nende lisatarvikud. Ettevõtte põhiklientideks on valdavalt eraisikud, äriklientidest ostjaid on veebipoes vähem kui 10%. Ettevõtte ei ole saavutanud märkimisväärset turuosa ning omanikud ei ole rahul ettevõtte viimaste aastate majandustulemustega (sealhulgas kasumiga).

Uuelt juhilt oodatakse äri kiiremat ja agressiivsemat kasvu Eesti turul ning veebipoe kontseptsiooni horisontaalset laiendamist arvestatavaks veebikaubamajaks 2026. aastaks.

Sellest tulenevalt on juhtkond seadnud Martinile järgmised eesmärgid ja mõõdikud:

- suurendada 2024. aasta lõpuks müügitulu 25% võrra, mõõdikuks on müügitulu kasv;
- suurendada 2024. aasta lõpuks saadavat kasumit 15% võrra;
- suurendada 2024. aasta lõpuks ettevõtte turuosa 15%ni (2023. aastal oli see 8%);
- pöörata tähelepanu ettevõttes ressursisäästlikkusele ja keskkonnateadlikkuse tõstmisele. Leida võimalusi kulude kokkuhoiuks ja tulude suurendamiseks.

Nende eesmärkide täitmisest sõltub Martini edasine karjäär ettevõttes. Kui eesmärgid saavad täidetud, siis pikendatakse tema töölepingut.

Lahenda situatsiooni ülesanded ja analüüsi, kas Martin täitis ettevõtte ärielistest eesmärkidest lähtuvad ostujuhile seatud ülesanded. Otsusta, kas juhtkond ja aktsionärid pikendavad Martiniga töölepingut või mitte.

Martin on harjunud tööga seotud infot veebimärkmikus või märkmepaberitel talletama.

Nende koopiad leiad järgmistelt lehekülgedelt.

Vaja on määratleda ettevõtte printerite põhi- ja tugitarnijad vastavalt „**Tarnija olulisuse hindamise maatriksile**”. Maatriksil on ettevõtte jaoks olulised hindamiskriteeriumid (näiteks hind, tarne kiirus jt) ning ettevõtte on nendele mõõdikutele andnud tähtsuse, mida ettevõttes mõõdetakse 10-pallisel skaalal.

Hindasin tarnijaid nende kriteeriumite alusel ning lõpuks arvutasin välja iga tarnija kaalutud koondhinnangu. Kõige kõrgema kaalutud koondhinnangu saanud tarnija on põhitarnija ning teised tugitarnijad.

Tabel 1. Tarnija olulisuse hindamise maatriks

Mõõdik	Mõõdiku tähtsus	Tarnija A	Tarnija A kaalutud hinnang	Tarnija B	Tarnija B kaalutud hinnang	Tarnija C	Tarnija C kaalutud hinnang
Hind	9	8	72	9	81	10	90
Tarne kiirus	8	9	72	7	56	5	40
Finantstaust	9	10	90	10	90	8	72
Klienditeenindus	10	9	90	9	90	7	70
Lojaalsus	10	10	100	9	90	6	60
Pakutava sortimendi suurus	10	9	90	8	80	10	100
			514		487		432

Müügiprognoosi koostamiseks analüüsisin eelmise kvartali müügiaruannet UHD televiisorite tootesortimendis. 1000 euroga müüdi kokku 500 UHD televiisorit. Praeguse hinna ja koguse juures on hinnaelastsus -2. Arvutamiseks kasutasin valemit:

$$\text{hinnaelastsus} = \frac{\text{nõudluse koguseline muutus \%}}{\text{hinna muutus \%}}$$

Panin UHD televiisorite nõudluse tabelisse

Tabel 2. UHD televiisorite nõudlus ja kasumi arvutus.

Müügihind (eurot)	Nõutav kogus (tk)	Müügitulu (eurot)	Püsikulu (eurot)	Muutuvkulu (eurot)	Kogukulu (eurot)	Kasum (eurot)
850	700	595000	200000	350000	550000	45000
900	620	558000	200000	310000	510000	48000
950	550	522500	200000	275000	475000	47500
1000	500	500000	200000	250000	450000	50000
1050	400	420000	200000	200000	400000	20000

Kasutame müügiks e-poodi, müügisaal puudub. Tooteid hoiustame oma laohoones. Teatud koguses toodete hoiustamine laos tagab kauba kiirema kohale toimetamise kliendile. See annab konkurentsieelise, kuna enamik tellitud kaubast jõuab Eestis kliendini juba järgmisel (töö)päeval.

Meil on laopinda kokku 250 m². Eelmise, 2023. a müügitulu oli 125 985 eurot.

Tabel 3. Hoiustamise andmed

Toote kategooria	Hoiustamis- alune pind ruutmeetrites	Müügitulu € (aasta 2024 prognoos)	Kasum € (aasta 2024 prognoos)	Müügitulu € ruutmeetri kohta (aasta 2024 prognoos)	Kasum € ruutmeetri kohta (aasta 2024 prognoos)
Televiisorid	130	400 000	93 500	3077	719
Arvutid	65	103 900	50 990	1598	784
Printerid	35	56 880	24 000	1625	686
Lisatarvikud	20	14 560	7900	728	395
KOKKU		575340	176390	2301	706

Pärast 2024. aasta kolmanda kvartali majandustulemuste selgumist otsustati juhtkonna koosolekul, et 2025. aastal on vaja tegevust veelgi tõhusamaks muuta. Juhtkond leidis, et kõige kiirem lahendus oleks sortimendi laiendamine selliste arvutite, printerite, televiisorite ja muude lisatarvikute kaubamärkide näol, mida me seni pole müünud. Vaja on analüüsida konkurente ja üldist turusituatsiooni ning vastavalt tulemustele teha oma ettepanekud.

Minu analüüsi tulemusena selgus, et kõige kiirem võimalus turuosa ning ettevõtte müügitulu ja kasumit suurendada on mõne tegutseva konkurenti ära ostmine.

Tabel 4. Ülevaade ettevõtte konkurentidest

	Konkurent A	Konkurent B	Konkurent C	Konkurent D
2023. aasta müügitulu	153 000 eurot	157 000 eurot	159 000 eurot	235 000 eurot
Pakutav toote- sortiment	Kodumasinad, televiisorid	Arvutid ja televiisorid	Printerid, mängukonsoolid, arvutid, kodumasinad	Arvutid, televiisorid ja printerid
Orienteeruv müügihind	30 000 eurot	45 000 eurot	37 000 eurot	57 000 eurot
Konkurenti seisukoht võimaliku ühinemise kohta	Soovivad ühineda esimesel võimalusel.	Soovivad ühineda esimesel võimalusel.	Soovivad ühineda 2024. aasta jooksul.	Soovivad ühineda, kuid mitte enne 2025. aasta teist poolaastat.

Võtsin analüüsi aluseks eelduse, et konkurentide müügitulu kasvab 2024. aasta lõpuks 10% võrreldes 2023. aastaga.

Ettevõtte juhtkond seadis ostule järgmised piirangud:

- Müüdavad tootekategooriad (televiisorid, arvutid, printerid ja nende lisatarvikud) jäävad samaks, uusi tootekategooriad juurde ei soovita.
- Ühinemine peab toimuma hiljemalt 2025. aasta jaanuari lõpuks.
- Müügihind peab jääma ettevõtte võimaluste piiresse ning ostu finantseerimiseks kasutatakse laenu tähtajaga 10 aastat summas 31500 eurot. Laenu saamise eelduseks on omafinantseering 30%.

Juhtkonna koosolekul arutati turundusse puutuvat.

Müügi toetamiseks otsustati teha reklaamikampaania. Sain juba ka hinnapakumised, kuid juhtkonna seatud turunduseelarve piirangu (kuni 16 000 eurot) tõttu olen sunnitud tegema valiku. Eesmärgiks on valida reklaamikanalite kombinatsioon, mis jääb etteantud eelarve piiresse ja mille vaadatavus on võimalikult suur.

Tabel 5. Reklaamikampaania andmed

Reklaamikanal	Vaadatavus (inimesi)	Ühe kontakti hind (eurot)	Reklaami hind (eurot)
Telereklaam	225 000	0,03	6750
Ajalehereklaam	15 000	0,16	2400
Välireklaam	65 000	0,13	8450
Sotsiaalmeedia reklaam	310 000	0,02	6200

Juba aasta läbi! Panen kokku bilansi seisuga 31.12.2024.

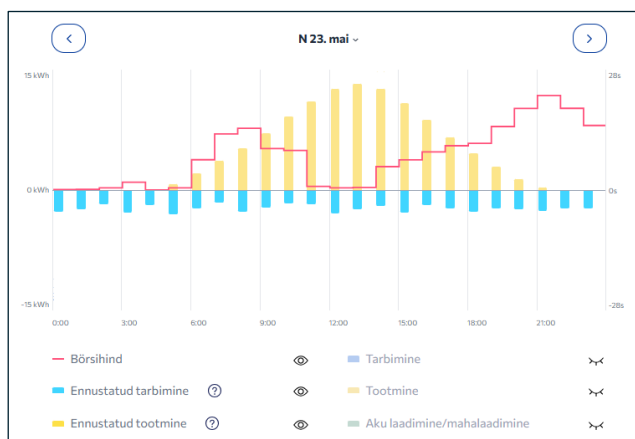
Tabel 6. Bilanss seisuga 31.12.2024.a (eurodes)

	31.12.2024	31.12.2023
AKTIVA		
Käibevarad		
Raha	82745	11868
Nõuded ja ettemaksed	35900	24670
Varud	121396	116000
Käibevarad kokku	240041	152538
Põhivarad		
Materiaalne põhivara	25760	20008
Põhivarad kokku	25760	20008
AKTIVA KOKKU	265801	172546
PASSIVA		
Lühiajalised kohustused		
Lühiajalised laenukohustused	1350	1290
Võlad tarnijate	8702	81294
Võlad töövõtjatele	8007	14525
Lühiajalised kohustused kokku	18059	97109
Pikaajalised kohustused		
Pikaajalised kohustused	3150	7235
Pikaajalised kohustused kokku	3150	7235
Kohustused kokku	21209	104344
Omakapital		
Aktiivkapital	40000	40000
Eelmiste perioodide kasum	28202	14089
Aruandeaasta kasum	176390	14 113
Omakapital kokku	244592	68202
PASSIVA KOKKU	265801	172546



Tark Elekter

Eelmisel aastal paigaldati IT-Tehnika laohoonele päikesepaneelid nimivõimsusega 17,6 kW ettevõtte elektri vajaduse rahuldamiseks suvisel perioodil. Kiiresti sai aga selgeks, et päikesepargi toodang ületab oma tarbimist suvisel päeval mitmekordselt ja toodangu ülejääki on võimalik müüa võrku. Samuti ilmnes, et päikeselisel päeval on kogu võrgus suur tootmise ülejääk, mis viib elektribörsi hinnad keskpäeval nii madalaks, et võrku energia müümine on vähekasumlik ja kohati lausa kahjulik (miinushinnad). (joonis 1)



Otsisin päikesepaneelidest lisatulu teenimiseks võimalusi. Tegin ettepaneku osta akud ja sõlmida Alexelaga Targa Elektri paketi leping. Akud mahutavusega 20kWh ja laadimisvõimsusega 10kW võimaldavad keskpäeva madalate börsihindade ajal elektrit akusse salvestada ja seal hoida. Hiljem saab seda oma tarbeks kasutada või siis kallima börsihinna perioodil oluliselt kasumlikumalt võrku müüa. Nii on tulu võimalikult suur.

Joonis 1. IT-Tehnika elektri tootmine ja tarbimine ning börsihind 23.05.2024.

Akude ostuotsuse tegemiseks oli vaja välja arvutada akude rahaline efektiivsus ja tasuvusaeg, koostada akude kasutamise plaan keskmise börsihinna ning tootmise ja tarbimise mahu keskmiste andmete alusel.

Alexela Tark Elekter arvutas välja keskmise päeva tunnipõhised andmed börsi hinna ning ettevõtte tarbimise ja tootmise prognoosi põhjal.

Akude ja paneelide kasutamisel tuleb arvestada:

tarbimist

- ✓ millal tarbida võrgust
- ✓ millal tarbida oma päikesepaneelide toodangut või akust

tootmist

- ✓ millal suunata päikesepaneelide toodang akudesse ja millal võrku
- ✓ millal piirata päikesetoodangu liikumist võrku

akude kasutust

- ✓ millal laadida akusid võrgust või oma päikesepaneelidest
- ✓ millal müüa või tarbida elektrit akudest

Kui päikese tootmisel tekib ülejääk, siis esimeses järjekorras laetakse akusid ja seejärel müüakse energiat võrku. Tark Elekter võimaldab akusid võrgust laadida ja elektrit akust võrku suunata kaks korda ööpäevas. Kui päikeselisel päeval muutub börsihind kahjumlikuks, siis piiratakse elektri müümist võrku.

Olulised on järgmised andmed:

- ✓ Võrgutariif 5,0 s/kwh lisandub **ainult elektri ostmisel** võrgust.
- ✓ Elektrilepingu tariifid:
 - ostumarginaal 0,5 s/kwh (juurdehindlus kliendi poolt tarbitavale elektri hinnale)
 - müügemarginaal 1,0 s/kwh (allahindlus kliendi poolt toodetavale/müüdavale elektri hinnale)

Ööpäeva alguses, kell 00.00 on aku tühi.

Arvutuste tegemisel on vaja jälgida, kas sellel ajal on müügipiirang.