

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond

Jaanika Raudam

**KAUPLUSE ATMOSFÄÄRI MUUTMISE  
TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE  
JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE NÄITEL**

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks strateegilise juhtimise erialal

Juhendajad: assistent Tanel Mehine, MA ja teadur Oliver Lukason, MA

Tartu 2015

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	4
1. KAUPLUSE ATMOSFÄÄR NING KAUPLUSE ATMOSFÄÄRI MUUTMISE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE.....	7
1.1. Kaupluse atmosfääri mõiste.....	7
1.2. Kaupluse atmosfääri moodustavate tegurite iseloomustus .....	13
1.3. Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamine.....	32
2. KAUPLUSE ATMOSFÄÄRI MUUTMISE TULEMUSLIKKUSE EMPIIRILINE ANALÜÜS.....	43
2.1. Uurimisobjektiks oleva jaekaubandusettevõtte kaupluste erinevate atmosfääride kirjeldus ning võrdlus teoriast tulenevate käsitlustega.....	43
2.2. Kasutatud andmed ja meetodid.....	49
2.3. Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkus analüüsitava jaekaubandusettevõtte näitel.....	57
KOKKUVÕTE.....	80
VIIDATUD ALLIKAD .....	87
SUMMARY .....	104

## SISSEJUHATUS

Meie igapäevaellu kuuluvad otsused, mida endale osta ning kust osta vajaminevad või soovitavad tooted, paljude jaoks seostub ostmine ning kaupluste külastamine mitte ainult konkreetsete vajaduste rahuldamisega, vaid ka meelelahutusega. Tarbijakäitumine hõlmab endas nii toote või teenuse valikuga, ostukoha valikuga, ostuprotsessiga kui ka ostuprotsessile järgneva toote kasutamisega seonduvat, seega on tarbijakäitumine keeruline ning paljudest erinevatest teguritest ja protsessidest koosnev valdkond. Turundustegevuste sihiks on mõjutada ning muuta tarbijakäitumist ettevõtte poolt soovitud suunas, eesmärgiga mõjutada omakorda finantstulemusi. Turundustegevuste tulemuslikuks teostamiseks on oluline tunda tarbijakäitumist ja seda mõjutavaid tegureid ning nende omavahelisi seoseid, kuna nende teadmiste oskuslikul rakendamisel on võimalik parandada ka finantstulemusi.

Käesolev töö keskendub kaupluse atmosfäärile, mis on ainult üks tarbijakäitumist mõjutavatest teguritest. Atmosfääri erinevaid tegureid käsitleb palju uuringuid, kuid kahjuks kajastab enamik uuringutest reeglina ainult ühe teguri erinevaid mõjuaspekte (näiteks muusika mõju tarbija poolt ootejärjekorra tajumisele) või äärmisel juhul paari teguri koosmõju (näiteks muusika ja lõhnad) tarbijakäitumisele. Samas on teadusartiklites autorid asunud ühisele seisukohale, et tarbijakäitumist kui tervikut mõjutab eelkõige kaupluse atmosfäär tervikuna (ehk kõikide tegurite koosmõju). Järelduste tegemist raskendab ka asjaolu, et tarbijad tajuvad atmosfääri erinevalt lähtuvalt tarbija isikust tulenevatest asjaoludest (näiteks eesmärk, sugu, vanus) ning mitmed asjaolud on ajas muutuvad. Kaupluse atmosfääri muutmise on võimalik võita uusi tarbijaid ja kinnistada ka vanu tarbijaid ning sel viisil saavutada paremaid finantstulemusi, kuid selle eelduseks on omakorda kaupleja poolt oma tarbija väga hea tundmine ning muutuste asjatundlik läbiviimine – vastasel juhul võib muutuste läbiviimiseks tehtud investeering osutuda kas mõttetuks või halvemal juhul anda isegi negatiivseid tulemusi.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse väljaselgitamine. Tulemuslikkuse (*productivity*) all lähtutakse Rust *et al.* (2004) kontseptsioonist, kus turundustegevuse tulemuslikkus väljendub erinevate tasandite kaudu finantstulemustes. Magistritöös on tulemuslikkuse väljaselgitamisel lähtunud järgnevatest näitajatest: müügitulu, toote keskmine müügihind ning tasuvusnäitajad IRR (sisemine tulumäär)<sup>1</sup> ja ROI<sup>2</sup> (investeeringu tulusus; nii diskonteeritud kui diskonteerimata kujul). Eesmärgi saavutamiseks on autor püstitanud järgmised ülesanded:

- defineerida kaupluse atmosfääri mõiste;
- analüüsida kaupluse atmosfääri moodustavaid erinevaid tegureid ning nende mõju tarbijakäitumisele;
- analüüsida kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamiseks kasutatavaid erinevaid meetodeid ning mõõdikuid ja kombineerides erinevate autorite kontseptsioone, töötada välja raamistik kaupluse atmosfääri tulemuslikkuse hindamiseks;
- võrrelda ja analüüsida uurimisobjekti puhul tehtud atmosfääri muutuste vastavust teoreetilises kirjanduses toodud lähenemistega;
- analüüsida uurimisobjektide raames teostatud kaupluse atmosfääri muutuste tulemuslikkust (lähtudes arvutustes erinevatest stsenaariumitest) ning hinnata analüüsi tulemuste vastavust uuringutes toodud järeldustega.

Käesolev töö on jagatud kahte peatükki. Töö esimeses peatükis käsitleb autor kaupluse atmosfääri ja tarbijakäitumise mõisteid, keskendudes enim kirjanduses käsitlust leidnud atmosfääri teguritele ning nende mõjule tarbijakäitumisele. Lisaks atmosfääri tegurite positiivsetele mõjudele käsitletakse lühidalt ka atmosfääri tegurite ärritavaid mõjusid tarbijatele ning kaupluse töötajatele. Esimese peatüki viimases osas analüüsitakse erinevaid võimalusi kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamiseks ning avatakse ka tulemuslikkuse mõiste. Lähemat käsitlemist leiavad Rusti ja kolleegide (2004) ning Durandi ja Vaara (2009) lähenemised, mille alusel töötab autor välja raamistiku kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse analüüsiks. Magistritöö teises

---

<sup>1</sup> IRR – inglise keeles *Internal Rate of Return*

<sup>2</sup> ROI – inglise keeles *Return on Investment*

peatükis analüüsib autor moekaupade müügiga tegeleva jaekaubandusettevõtte poolt teostatud kaopluse atmosfääri muutuseid, nende ühilduvust teoreetiliste käsitlustega ning eeltoodud muutuste tulemuslikkust läbi finantsnäitajate analüüsi. Analüüsitavateks näitajateks on muutused müügitulus ja toote keskmises müügihinnas, mis võimaldavad tuua paralleele eelnevate uuringute tulemustega. Samuti antakse hinnang kaopluse atmosfääri muutuse kui turundusinvesteeringu tasuvusele läbi erinevate stsenaariumite analüüsi ning tasuvusnäitajate arvestuse (ROI, IRR). Töös kasutatud teoreetilise kirjanduse sünteesi ning empiirilises osas analüüsi põhjal on välja toodud soovitud kaopluse atmosfääri muutuste tulemuslikuks läbiviimiseks.

Magistritöö kirjutamisel on kasutatud erialast kirjandust, teemakohaseid teadusartikleid ning järelduste illustreerimiseks ka erinevaid ajakirja- ja arvamusartikleid. Töö empiirilises osas on autor kasutanud jaekaubandusettevõtte kaopluste erinevaid müügitulu- ja finantsandmeid, juhtkonna plaane ning aruandeid ja samuti autorile ning ettevõttele saadaolevaid andmeid kaubanduskeskuste külastatavuse ja erinevate segmentide müügitulu muutuste kohta.

Kaopluse atmosfääri erinevate tegurite mõju tarbijakäitumisele on teaduskirjanduses palju käsitatud, samas kaopluse atmosfääri muutuste tulemuslikkust läbi finantsaspektide käsitleb autorile teadaolevalt vaid kaks mahukat teadusartiklit, seega on see alavaldkond äärmiselt vähe uuritud. Kuna teema on praktikas väga päevakohane, leiab see loodetavasti edaspidi laialdasemat käsitlemist.

Käesolevat tööd iseloomustavad järgmised märksõnad: kaopluse atmosfäär, tarbijakäitumine, turundustegevuse tulemuslikkus.

# 1. KAUPLUSE ATMOSFÄÄR NING KAUPLUSE ATMOSFÄÄRI MUUTMISE TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE

## 1.1. Kaupluse atmosfääri mõiste

Tarbijakäitumise analüüsimisel lähtuti kuni 1970ndate aastate lõpuni valdavalt ratsionaalsetest lähtepunktidest, kuid alates 1980ndatest aastatest on tarbijakäitumist defineeritud komplekselt, hõlmates nii ratsionaalseid aspekte kui ka käitumuslikke-, kognitiivseid, motivatsiooni-, suhtumise- ja situatsiooniaspekte (Pachauri 2002: 322, 337). Seega tarbijakäitumist mõjutavad lisaks ratsionaalsetele aspektidele ka erinevad tarbija isikust tulenevad tegurid (näiteks eesmärk, elustiil, hoiakud jne), sotsiaalsed tegurid (kuulumine gruppi, kultuuriline taust jne) ning situatsioonitegurid (ostukeskkond, ajafaktor jne) (Perreault, McCarthy 2002: 157-158). Kõige laiemas mõistes on tarbijakäitumine protsesside ja tegevuste kogum, mis hõlmab nii kauba või teenuse omandamist ja kasutamist kui ka nendele tegevustele eelnevaid ja järgnevaid protsesse (Engel *et al.* 1990: 3; Hawkins *et al.* 2001: 7; Solomon 2015: 28). Tarbijakäitumise uuringud käsitlevad protsesse, kuidas tarbijad teevad otsuseid oma erinevate ressursside kasutamiseks tarbimisega seonduvates küsimustes; ressurssidena käsitletakse nii aja-, finants- kui ka panustamisega seonduvaid ressursse (Schiffman, Kanuk 2007: 3-4). Tarbijakäitumise uuringusuunad, mis keskenduvad keskkonnamõjudele, rõhutavad keskkonnast (sealhulgas ka kaupluse atmosfäärist) tulenevate tegurite osatähtsust nii tarbija erinevate kogemuste tekkimisele kui ka õppimisprotsessile<sup>3</sup>, mis omakorda mõjutab tarbijakäitumist (Pachauri 2002: 323, 324, 333).

---

<sup>3</sup> Tarbijakäitumist on kirjanduses käsitletud ka tervikuna kui õppimisprotsessi (Foxall 1980: 41).

Kaupluse atmosfäär on üks tarbijakäitumist mõjutavatest aspektidest. Kuigi sageli loetakse kaupluse atmosfääri uuringute pioneeriks Kotlerit, kes 1973. aastal esimesena võttis kasutusele ja defineeris termini „atmosfäär“<sup>4</sup>, tehti uuringuid erinevate keskkonnamelementide osas juba märksa varem (näiteks Cox 1964 ja 1970) (Turley, Milliman 2000: 193). Kotler defineeris atmosfääri kui erinevate keskkonnamelementide tahtlikku kontrolli ja struktureerimist eesmärgiga mõjutada tarbija emotsioone ja seeläbi suurendada ostu sooritamise tõenäosust<sup>5</sup> (Kotler 1973-1974: 50). Enamik uuringuid on näidanud, et füüsiline keskkond käivitab emotsionaalse reaktsiooni, mis omakorda mõjutab tarbijate käitumist (Thang, Tan 2003: 195). Kaupluse atmosfäär on kombinatsioon erinevatest stiimulitest<sup>6</sup>, mis mõjutavad tarbijakogemust kõikide meelte mõjutamisega teatud ajal ja teatud kohas (Milliman, Fugate 1993: 68). Bitner ja Arnould koos kolleegidega defineerivad atmosfääri ka lähtuvalt selle eesmärgist:

- atmosfäär on füüsiliste tegurite kogum, mida ettevõtte kontrollib, võimendamaks (või piiramaks) töötajate ja tarbijate tegevust (Bitner 1992: 65);
- atmosfäär on teadlikult kujundatud koht, võimaldamaks äriselt olulisi tegevusi (Arnould *et al.* 1998: 90).

Seega on atmosfääri ning selle loomise eesmärgiks soodustada maksimaalsel määral teatud tarbijakäitumist (Dennis *et al.* 2010: 206) ehk nagu keskkonnapsühholoogid väidavad, on ruumi/keskkonna kõige olulisemaks väljundiks vahendada oma elanike (või siis kaupluse loojate) eesmärgid (Canter 2008: 665). Varasemad uuringud keskenduvad reeglina ühe teguri mõju uurimisele (Eroglu *et al.* 2005: 577). Nüüdseks lähtuvad autorid atmosfäärist kui komplekssest ja paljudest teguritest koosnevast keskkonnast ning uuringutes käsitletakse reeglina rohkem kui ühe teguri koosmõju<sup>7</sup>,

---

<sup>4</sup> Kirjanduses on paralleelselt kasutatud terminit atmosfäär ning teeninduskeskkond (*servicescape*).

<sup>5</sup> Kotleri väitel on mõningatel juhtudel atmosfäär olulisem kui toode, seega muutub atmosfäär ise põhitooteks (Kotler 1973-1974: 48).

<sup>6</sup> Stiimulid ehk atmosfääri muutujad – iga komponent, mis mõjutab inimese meeli teatud ajal ja teatud kohas. Stiimulid võivad olla oma loomult dünaamilised või staatilised – sõltuvalt sellest, kui lihtne on stiimulit muuta. Näiteks muusikat saab kergesti ja kiiresti vahetada, põrandaplaatide vahetamine on keerulisem. Samas pikas perspektiivis on kõik stiimulid dünaamilised (Milliman, Fugate 1993: 68).

<sup>7</sup> Keskkonnapsühholoogia kohaselt reageerib inimene keskkonnale holistiliselt, kuigi inimene tajub konkreetset stiimulit, määrab tema reaktsiooni keskkonnale erinevate stiimulite koosmõju (Mattila, Wirtz 2001: 275).

sest tarbija reaktsioon füüsilisele keskkonnale sõltub erinevate mõjurite koosmõjust (Mattila, Wirtz 2001: 274). Enamik autoreid on üksmeelel, et uuringutes on vajalik keskenduda võimalikult paljude tegurite koosmõjule, on nimetatud uuringute tegemine praktikas siiski keeruline. Kuigi uuringutest tuleneb, et füüsiline keskkond mõjutab tarbijakäitumist, ei ole siiski lõpuni selge, milline on erinevate tegurite osakaal tarbijakäitumise kujunemises. Uuringuid muudab komplitseeritumaks ka tarbijakäitumise subjektiivne aspekt, kus erinevad tarbijad reageerivad erinevatele teguritele ja nende muutustele erineval viisil. Kaupluse atmosfääri senistes uuringutes on reeglina keskendunud atmosfääri kohesele mõjule (kuidas tarbijad reageerivad kaupluse atmosfääri erinevatele teguritele), samas on kaupluse atmosfääril ka järelmõjud, mis mõjutavad tarbija edaspidist käitumist – näiteks kaupluse atmosfääri kogemine mõjutab tarbija kavatsusi külastada kauplust ka tulevikus (Lam 2001: 191, 195). Nimetatud valdkonda ei ole palju käsitletud ning põhjalike järelduste tegemiseks on kindlasti vajalikud täiendavad uuringud<sup>8</sup>.

Tarbijad külastavad kauplust erinevatel eesmärkidel. Pervin oma varajases uuringus (1982) defineeris eesmärgi kui kombinatsiooni suhestumisest ning kognitiivsetest ja käitumuslikest protsessidest, mis reguleerivad indiviidi käitumist (Puccinelli *et al.* 2009: 18). Juba väga varajastes uuringutes leiti, et lisaks konkreetsele vajadusele teatud kauba järele, mõjutavad kauplusekülastusi ka tarbija isiklikud motiivid (näiteks rollimängud, rutiinist eemaldumise soov, tunnustuse vajadus, füüsiline aktiivsus ning sensoorne stimulatsioon) ja sotsiaalsed motiivid (kogemused, gruppi kuuluvus, autoriteedisov, kauplemisest saadav rahulolu) (Tauber 1972: 47-48). Ka tänapäeval jagab enamik autoreid tarbijad lähtuvalt nende eesmärgile kaheks: eesmärgile orienteeritud tarbijad ning kogemusele orienteeritud tarbijad (Verhoef *et al.* 2009: 33; Addis, Holbrook 2001: 58-61). Eesmärk võib omakorda tuleneda kas olukorrast või tarbija loomusest (Lunardo, Mbengue 2009: 435). Kogemusele orienteeritud tarbijad väärtustavad eelkõige ostukogemuse multisensoorseid ja emotsionaalseid aspekte, samas kui eesmärgile orienteeritud tarbijatele on oluline toote saamise efektiivsus (Jones *et al.* 2006: 974). Eesmärgile (näiteks: osta konkreetset vajaminevat eset) orienteeritud tarbija jaoks on näiteks sortimendi ulatus olulisem määraja kui emotsioonile või kogemusele

---

<sup>8</sup> Seniste uuringute tulemused on paljuski vastuolulised ega ole reeglina piisavalt põhistatud (Lam 2001: 195).

orienteeritud tarbijale<sup>9</sup> – seega tarbija eesmärk omab seost tarbija poolt kaupluse atmosfääri tajumisega (Grewal *et al.* 2009: 3). Sellest tulenevalt võib sama kaupluse atmosfäär sõltuvalt tarbija eesmärgist anda väga erineva tulemise ning tunde (Puccinelli *et al.* 2009: 16)<sup>10</sup>. Tarbija eesmärgist sõltub ka kaupluse atmosfääri tajumine – kogemusele orienteeritud tarbija jaoks on kauplus koht, kus nautida ostmist kui tegevust, samas eesmärgile pühendunud tarbija jaoks on kauplus koht, kust saada vajalik ese (Rayburn, Voss 2013: 401). Eesmärkide seoseid ostuprotsessiga avab kahefaasiline raamistik, mille kohaselt on ostuprotsessi algfaasis eesmärgid reeglina hägusamad ja määramata, eesmärgid täpsustuvad ning tarbija asub tegutsema alles ostuprotsessi teises faasis – sellest tulenevalt on tarbija välistele mõjudele ning ka turundustegevustele ostuprotsessi esimeses faasis märgatavalt vastuvõtlikum (Lee, Ariely 2006: 61). Oluline on märkida, et alati ei ole võimalik tarbijaid eesmärgi alusel määratleda, kuna eesmärgid võivad olla omavahel segunenud ning ostuprotsess võib sisaldada nii eesmärgile kui ka kogemusele orienteeritud tegureid<sup>11</sup> (Babin *et al.* 1994: 647). Tarbija eesmärgid ning nendest tulenev tarbijakäitumine võimaldab ettevõttel kujundada oma toodet/teenust vastavalt tarbija isikupärale ja kasutada juba kujunenud uskumusi oma jaekaubandusformaadi väljatöötamisel<sup>12</sup> (Grewal *et al.* 2009: 3). Kui tarbija eesmärgid ei suhestu kauplusega, on antud kaupluse osas informatsiooni säilitamine vähetõenäoline. Kaupluse atmosfäär võib anda ostukogemusele tähenduse, kuid ilma eesmärgiga suhestumata on see tähendus tõenäoliselt lühiajaline ning pikemas perspektiivis tarbija antud kauplusega ei suhestu (Puccinelli *et al.* 2009: 18). Kaupluse atmosfääri mõistes on äärmiselt oluline tunda oma tarbijat, sest erinevate eesmärkidega

---

<sup>9</sup> Samas võib liiga lai valik olla segadusse ajav ning frusteeriv, seega peab jaekaupleja leidma optimaalse sortimendi ulatuse (Puccinelli *et al.* 2009: 24).

<sup>10</sup> Näiteks kauplus, kus on palju rahvast, võib olla meelelahutust otsivale tarbijale põnev ning stimuleeriv, kuid konkreetset toodet otsivale tarbijale frustreeriv ja luua eelduse halvast või aeglasest teenindusest (Puccinelli *et al.*: 16).

<sup>11</sup> Näiteks tarbija läheb kauplusesse ostma konkreetset toodet ja leiab soovitud toote eripakkumiste hulgast esimesest külastatud kauplusest - eesmärgile orienteeritus seisneb selles, et otsitud toode leiti kerge vaevaga, kogemusele orienteeritus seisnes eripakkumise leidmisega kaasnenud reaktsioonis (Babin *et al.* 1994: 647).

<sup>12</sup> Näiteks kui antud toote tarbijatel on valdavalt eesmärgiks kokkuvõtteid, siis võib nendele tarbijatele seostuda kokkuvõtteid tugevalt *outlet* tüüpi kauplusega ning ettevõtte saab seda kaupluse formaadi kujundamisel arvesse võtta (Grewal *et al.* 2009:3).

tarbijad tajuvad atmosfääris olevaid tegureid väga erinevalt<sup>13</sup>. Eesmärgile pühendunud tarbijad soovivad kaupluses tunda kontrolli (Massara *et al.* 2010: 675) ja teevad ostukoha valiku lähtudes kaupluse atmosfääri vastavusest tarbija eesmärgiga (Lunardo, Mbengue 2009: 436). Kontrolli tunnet saab kaupluses edasi anda muuhulgas ka läbi kaupluse plaanilahenduse, mööbli, kaubapaigutuse – enamike uuringute kohaselt loob kontrolli tunnetamine eesmärgile pühendunud tarbijates parema meeleolu ning seotusetunde<sup>14</sup> (Lunardo, Mbengue 2009: 436). Uuringud näitavad, et mida rohkem on tarbija eesmärgile pühendunud (mida täpsem on eesmärk), seda vähem tolereerib tarbija erinevusi tema poolt oodatud atmosfääri ning tegeliku atmosfääri osas (Massara *et al.* 2010: 673). Kauplejale on seega oma tarbija tundmine väga oluline aspekt, mille alusel saab teha otsuseid kaupluse atmosfäärilahenduste osas. Enamik ettevõtteid soovib leida atmosfäärilahenduse, kus samaaegselt oleksid esindatud nii eesmärgile- kui ka kogemusele orienteeritud tarbijale olulised aspektid. Tõenäoliselt ongi enamikel juhtudel kombineeritud lahendus õigustatud variant, sest arvestades Eesti turu väiksust on äritegevuse jätkusuutlikkuse tagamiseks hädavajalik kõnetada maksimaalselt paljusid tarbijaid. Siiski annavad tarbijauuringud ettevõtjatele informatsiooni ettevõtte tarbijate ning nende eelistuste osas, mis omakorda võimaldab hinnata, millistes proportsioonides on kasulik atmosfääris erinevate tarbijate eelistustega arvestada.

Väga oluliseks teerajajaks atmosfääri mõju tarbijakäitumisele käsitlevatele uuringutele oli 1974. aastal Mehrabiani ja Russeli poolt algatatud keskkonnapsühholoogiline lähenemine ning sellel põhinev Donovan ja Rossiteri poolt detailideni viidud S-O-R mudel<sup>15</sup>, kus ajendiks (S) on atmosfäär, mis omakorda põhjustab tarbija hinnangu (O) ning sellest tuleneb käitumises väljenduv reaktsioon<sup>16</sup> (R). Reaktsioon väljendub kahel viisil: lähenemine või kaugenemine/vältimine<sup>17</sup>. Lähenemine on positiivne reaktsioon

---

<sup>13</sup> Lisaks tarbija eesmärgi tundmisele tuleb teada, millised on tarbijate vajadused (need on erinevad, sõltuvalt ostu- või asja kasutusolukorrast) ja sellest lähtuvalt positsioneerida tootevalik ja turundustegevus (Van Kenhove *et al.* 1999: 126, 132-133).

<sup>14</sup> On ka erandeid, nt Lunardo ja Mbengue 2009. aasta uuringus leiti, et kontrollitunde lisandumine ei tähenda ilmtingimata rahulolu kasvu (Lunardo, Mbengue 2009: 439).

<sup>15</sup> S-O-R (ingl. keeles: *stimulus-organism-response* ehk ajend-organism-vastus/reaktsioon).

<sup>16</sup> Nimetatud mudelile põhinevalt on uuritud paljusid erinevaid valdkondi, näiteks emotsioone, reklaami erinevaid mõjuaspekte, hääletajate eelistusi, tarbijakogemuse kestvust jpm (Donovan *et al.* 1994: 284).

<sup>17</sup> Tarbija reaktsiooni, mis väljendub vältimises, seostatakse ka psüühilise kulu mõistega, mis on tarbija vaimne pingutus või töö ostukogemuse ajal. Samuti on leitud, et tarbija võib kanda oma

ümbritsevale (näiteks soov viibida kaupluses kauem), kaugenemine negatiivne reaktsioon (Donovan, Rossiter 1982: 36-38). Ajendid mõjuvad tarbijale suunavalt ning võivad vallandada lähenemisreaktsiooni, mis omakorda suurendab impulsstostude tõenäosust (Inman *et al.* 2009: 20). Lähenemine väljendub Mehrabiani ja Russeli käsitluses kolmes aladimensioonis: meeldivus (meeldiv/ebameeldiv), erutus (erutus/ükskõiksus) ning domineerimine (domineeriv/alistuv); domineerimist on uuringutes käsitletud ka kontrollina (Mehrabian, Russell 1974: 290-293). Tarbija käitumist saab ennustada, hinnates kahte dimensiooni: meeldivus ning erutus – meeldiv/ebameeldiv dimensioon näitab, millisel määral on inimene antud olukorras õnnelik, rõõmus või rahulolev, samas kui erutatud/mitteerutatud dimensioon näitab, millisel määral on inimene ärev, õhinas, stimuleeritud või aktiivne (Donovan, Rossiter 1982: 36-42; Mehrabian, Russell 1974: 290-292). Lunardo ja Mbengue (2013: 823) täpsustasid S-O-R mudelit ning leidsid, et tarbijad ei hinda mitte ainult ajendist tulenevat informatsiooni, vaid ka oma eelduseid antud informatsiooni osas – seega mõjutab tarbija käitumist paljuski tema poolt tajutud/eeldatud informatsioon, mitte ainult tegelik teave. Sellest tulenevalt saab atmosfääri kujundada nii, et see vastaks tarbijate eeldustele ja selle abil suunata tarbijakäitumist soovitud suunas (Dijkershuis *et al.* 2005: 198-199), sest meeldiv (positiivset emotsiooni esile kutsuv) kaupluse keskkond mõjutab omakorda positiivselt erinevaid lähenemist soodustavaid tegureid (Kaltcheva, Weitz 2006: 107-108). Lisaks levinud seisukohale, et teadlikud protsessid on tarbija otsustes ning valikutes üsna vähesel tähtsusega, on uuringutes jõutud ka vastupidisele järeldusele, mille kohaselt tarbija teadlikule valikule või otsuse langetamisele üles ehitatud protsessidel on olulised eelised alateadlike protsesside ees (Simonson 2005: 211). Kaupluse atmosfääri kujundamisel on oluline mõista tarbijates toimuvaid teadlikke ja alateadlikke protsesse, tarbija eelduste kujundamine ja suunamine on väga palju võimalusi pakkuv valdkond, mis vajab täiendavat uurimist ning praktikasse rakendavate võimaluste ja järelduste loomist.

Tarbijakäitumine on kombinatsioon arvukatest teguritest ning nende mõjust (hõlmates nii ratsionaalseid, isikust tulenevaid, sotsiaalseid kui ka situatsioonitegureid) ning kaupluse atmosfäär on ainult üks paljudest tarbijakäitumist mõjutavatest aspektidest.

---

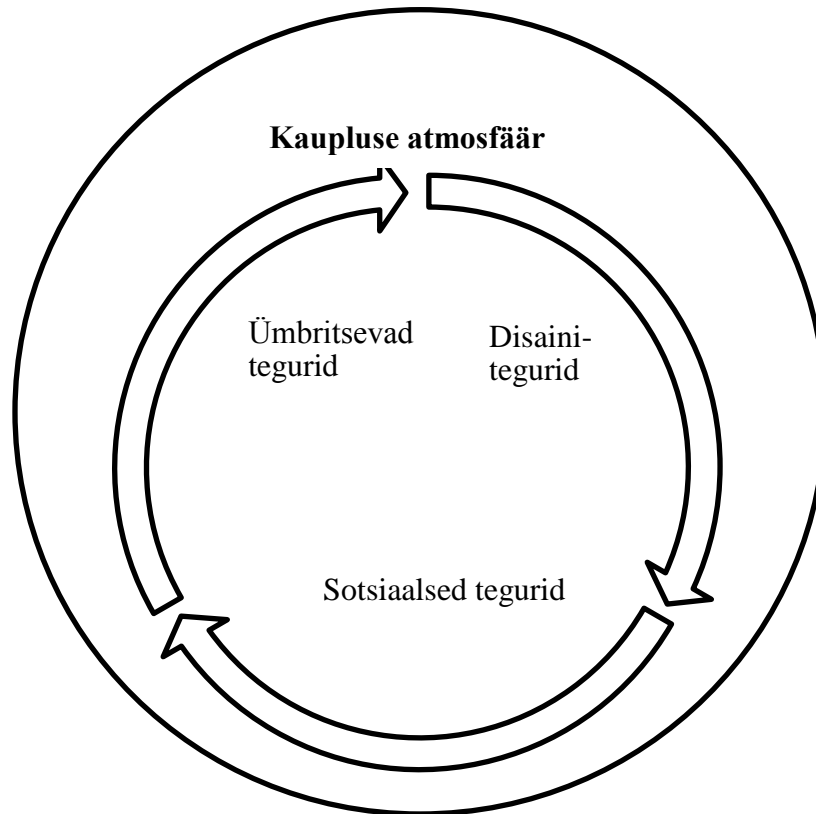
kaupluse atmosfäärist alguse saanud frustratsiooni üle ka kaubale ning seeläbi anda kaubale negatiivse hinnangu (Baker *et al.* 2002: 122, 129).

Füüsiline keskkond käivitab tarbijas emotsionaalse reaktsiooni, mis omakorda väljendub tarbija käitumises. Seega on kaupluse atmosfäär erinevate keskkonnamelementide tahtlikult kontrollitud ja struktureeritud tulem, mille eesmärgiks on mõjutada tarbija käitumist ettevõtte poolt soovitud suunas. Kuna kaupluse atmosfäär on terviklik ning paljudest teguritest koosnev, on ka uuringutes vajalik käsitleda mitte ainult üksikute tegurite mõju tarbijakäitumisele, vaid võimalikult paljude erinevate tegurite kompleksset mõju tarbijale ning tarbijakäitumisele. Tarbijad on reeglina orienteeritud kas eesmärgile või kogemusele, kaupluse atmosfääri ning selle tegurite tajumine on samuti erinev lähtuvalt tarbija orientatsioonist. Tundes tarbijat, on võimalik tema käitumist suunata (näiteks luua kaupluse atmosfääris tarbijale kontrollitunne). Mõistmaks ning prognoosimaks tarbijakäitumist saab lähtuda Mehrabiani ja Russeli poolt loodud S-O-R mudelist, mis selgitab erinevate reaktsioonide väljendumist. Väga oluline on teadvustada, et lisaks tarbija teadlikule otsustusprotsessile on suur osatähtsus ka tarbija eeldustel ning alateadlikel protsessidel.

## **1.2. Kaupluse atmosfääri moodustavate tegurite iseloomustus**

Kaupluse atmosfäär koosneb erinevatest elementidest, Berman ja Evans (1992: 463) jagavad elemendid nelja gruppi: välised tegurid (näiteks sissepääs, välised vaateaknad, asukoht, parkimine), üldised interjööri tegurid (näiteks värvilahendus, valgustus, muusika, lõhnad, kaup, puhtus), paigutuse ning disainitegurid (näiteks ruumikujundus ja –paigutus, kauba grupeerimine ja paigutus, ootealad) ning ostukoha- ja dekoratsioonitegurid (näiteks sildid, viidad, tunnistused ja sertifikaadid, hinnasildid). Turley ja Milliman (2000: 194) täiustasid eeltoodud mudelit ning lisasid ka viienda grupi tegureid: inimtegurid (töötajate omadused, vormiriietus, nii töötajate kui ka tarbijate hulk kaupluses, tarbijate omadused ning võimalus privaatsusele).

Kokkuvõtlikult saab jagada kaupluse atmosfääri tegurid kolme alagruppi: ümbritsevad tegurid, disainitegurid ning sotsiaalsed tegurid (Baker *et al.* 2002: 120; Lunardo, Mbengue 2013: 824) – nende kolme tegurigrupi koosmõju moodustabki kaupluse atmosfääri. Kaupluse atmosfääri moodustavaid tegureid käsitleb Joonis 1.



**Joonis 1.** Kaupluse atmosfääri moodustavad tegurid (autori koostatud, tuginedes järgmistele allikatele: Baker *et al.* 2002; Berman, Evans 1992; Lunardo, Mbengue 2013; Turley, Milliman 2000).

Ümbritsevad tegurid on taustatingimused, mida tarbija reeglina teadlikult ei jälgi ning mis eksisteerivad alateadlikul tasandil (näiteks valgustus, muusika, lõhnad), neid pannakse teadlikult tähele ainult siis, kui need on viidud ekstreemsele tasandile<sup>18</sup> (Ezeh, Harris 2007: 65). Disainitegurite alla kuuluvad: vaateaknad, interjöö (näiteks põrand, mööbel) ning dekoratsioonid koos disainielementidega (Puccinelli *et al.* 2009: 24). Disainitegurid on kas esteetilised või funktsionaalsed, esteetilised faktorid mõjutavad sensoorseid tajusid, funktsionaalsed faktorid kergendavad ja suunavad omakorda tarbijate käitumist (Ezeh, Harris 2007: 65). Turunduskirjanduses on sageli käsitletud disaini- ja ümbritsevaid tegureid ühtsena, kuid keskkonnapsühholoogid eristavad eeltoodud kahte tegurit põhimõtteliselt: ümbritsevad tegurid mõjutavad pigem mittevisuaalseid aistinguid, samas kui disainitegurid on oma loomult visuaalsed; samuti

<sup>18</sup> Näiteks muusika – liiga vali muusika võib sõltuvalt keskkonnast tarbijat häirida või ligi meelitada (kohvik vs ööklubi), lõhnad – liiga pealetükkivad lõhnad reeglina ärritavad tarbijat (välja arvatud näiteks kohvikus värskete küpsetiste lõhn jms).

töötleb aju ümbritsevaid tegureid rohkem alateadvuse tasandil kui disainitegureid (Baker *et al.* 2002: 121). Sotsiaalsed tegurid on inimtegurid, käsitletakse nii tarbijate omavahelist suhestumist, suhestumist kaupluse töötajatega kui ka erinevaid teisi inimteguriga seonduvaid aspekte (Turley, Milliman 2000: 194). Oluline on siinkohal märkida, et hoolimata tegurite nimetusest või liigitusest on atmosfääri kujunemisel määravaks mitte tegurid eraldivõetuna, vaid kõikide eeltoodud tegurite kogum ning nende omavaheline koosmõju.

Lisaks positiivsetele teguritele vajavad äramärkimist ka tarbijat kaupluse atmosfääris ärritavad tegurid<sup>19</sup>. Ümbritsevate tegurite alla liigitatud ärritavad tegurid on: ebameeldiv lõhn kaupluses, kauplus ei ole puhas, kaupluses on liiga palav, muusika on liiga vali; disainitegurite alla liigitatud ärritavad tegurid on: kauba paigutus (raske leida soovitud kaupa), kauba pidev ümbertõstmine kaupluses, kauplus on liiga väike/suur jms; sotsiaalsete tegurite alla liigitatud ärritavad tegurid on: liiga palju rahvast, lärmavad lapsed, müügipersonali ükskõiksus, liigne pealetükkivus või eksimused, liiga vähene müügipersonali arv (d'Astous 2000: 152). Kaupluse atmosfääri keerukus on paratamatu, sest atmosfäär koosneb paljudest teguritest, samas peab atmosfäär olema korrastatud ning tasakaalustatud – tihti kujundatakse kaupluse keskkond liiga keerukalt (eeldades, et see annab eelise konkurentide ees), kuid tegelikkuses stimuleeritakse sellega liigselt tarbijat ning kasutegur puudub või tekitatakse hoopis kahju (Gilboa, Rafaeli 2003: 195, 208). Eelnevast tulenevalt on kauplejate jaoks väga oluline hinnata ka kaupluses esinevaid ärritajaid ja nende olulisust lähtuvalt oma sihtgrupist ning lähtuvalt olukorrast kas ärritajad kõrvaldada või nende mõju pehmendada. Kindlasti ei tohiks ärritavate tegurite mõju alahinnata, sest ärritavad tegurid võivad oluliselt vähendada (või isegi kaotada) muude tegurite asjatundlikkust kombineerimisest saadava positiivse tulemuse.

Ümbritsevate tegurite hulka kuuluvad: muusika, lõhnad, valgustus, väljapanek ning sildid/viidad ja suunavad infokandjad. Muusika mõju tarbijakäitumisele on väga palju uuritud. Muusika kognitiivset mõju seletavad kaks juhtivat teooriat:

---

<sup>19</sup> Ärritavad tegurid on erinevad lähtuvalt tarbija soost ja vanusest. Näiteks naised töötlevad informatsiooni palju detailsemalt, seega on nad negatiivsele infole vastuvõtlikumad kui mehed. Vanuse kasvades väheneb informatsiooni sidumise võime ja inimene muutub väliste stiimulite (näiteks valgus, värvid jms) suhtes vähem vastuvõtlikuks (d'Astous 2000: 150-151).

- a. nn seoste võrgustiku teooria, mille kohaselt emotsionaalne seisund toob esile mälestusi ning nende mälestustega seonduvaid fakte. Kui inimene viia tagasi samasse emotsionaalsesse seisundisse, tõusetuvad tol hetkel kogetud emotsioonid jälle esile (Chebat *et al.* 2001: 116);
- b. Heckeri (1984) teooria kohaselt on muusika põhiomaduseks endale tähelepanu tõmmata (*Ibid.*).

Peamiselt on uuringutes jõutud järeldusele, et kaupluses mängival muusikal on tarbija käitumisele märgatav mõju ning läbi tarbija reageeringute on mõjutatud ka finants-tulemused (Garlin, Owen 2006: 756). Muusika konkreetne mõju sõltub tarbija vanusest, muusika tempost ja tugevusest, samuti muusikalistest eelistustest ning sobivusest atmosfääri. Samuti on muusika mõju erinev meestele ja naistele – naised eelistavad kaupluses aeglase tempoga muusikat (või isegi muusika puudumist), samal ajal kui mehi mõjutab positiivsemalt kiire tempoga muusika (Andersson *et al.* 2012: 559). Iga muusika-teos koosneb vähemalt kolmest dimensioonist: füüsiline dimensioon (helitugevus, tempo, rütm, helikõrgus), emotsionaalne toon ning isikliku eelistuse dimensioon (millisel määral tarbijale antud muusika meeldib) (Mattila, Wirtz 2001: 276) ning kõikide nende dimensioonide koosmõju mõjutab tarbijat. Muusika võib mõjutada tarbijakäitumist nii teadlikul kui alateadlikul tasemel (Turley, Milliman 2000: 195) – eelkõige stimuleerib muusika kognitiivset aktiivsust ning muusika mõju tarbijale on suurem, kui tarbija seotus tootega on madal või müügipersonali osalus on väiksem (Chebat *et al.* 2001: 116). Kõige olulisem on muusika sobivus atmosfääri – muusika sobivus tähendab seda, millisel määral tarbija subjektiivsed eeldused muusika sobivusest kattuvad tarbija eeldustega kaupluse atmosfääri osas; seega on sobivus atmosfääris esinevate erinevate elementide omavaheline kattumine (Demoulin 2011: 11). Kui muusika ei sobi atmosfääri, tõmbab ta tähelepanu endale, mis omakorda põhjustab tarbijates valvsust ja ärevust ning takistab informatsiooni töötlemist (Chebat *et al.* 2001: 121). Tabelis 1 on toodud valik erinevatest muusikat käsitlevatest uuringutest. Muusikat on reeglina uuritud eraldiseisvalt (vähemal määral koosmõjus teiste teguritega), uuringutes on sellest tuvastatud seos muusika ja tarbijakäitumise vahel. Kuna uuringutes on kajastatud muusika ja tarbijakäitumise seosed lähtudes nii tarbijate eelistest ja soolistest iseärasustest, erineva tempoga ja helitugevusega muusika erinevast mõjust kui ka paljudest teistest aspektidest, on ettevõtetal võimalik muusika teadliku kasutamise abil mõjutada tarbijate käi-

tumist. Ka siinkohal on vajalik juba teostatud uuringute tulemuste kasutamiseks tunda tarbijat, sest vastasel juhul ei pruugi olla saavutatud tulemus ootuspärane.

**Tabel 1.** Muusika mõju tarbijakäitumisele (erinevate käsitluste ülevaade)

Uurimisvaldkond	Järeldused	Autorid
Helitugevus, tempo	Liiga valju muusika kasutamise korral lüheneb kaupluses viibitav aeg; muusika tempo mõjutab tarbijate liikumisteede ja müüki; tempo mõjutab kaupluses viibimise aega ja ostude arvu.	Smith, Curnow 1966 Milliman 1982 Milliman 1986
Mõju erinevatele tarbijatele	Muusika mõju on erinev vanusegruppide lõikes, sobiv muusika suurendab ostutõenäosust; muusika mõju on erinev lähtuvalt tarbija soost ja kaupluse liigist, muusika kasutamine mõjutab positiivselt ostude arvu.	Yalch, Spangenberg 1993 Andersson <i>et al.</i> 2012
Mõju ajafaktorile	sobiv muusika mõjutab tarbija poolt ooteaja (ja kaupluse atmosfääri) tajumist; tarbijad viibisid tavaliselt muusikaga atmosfääris lühemat aega, kuid tajusid seda ise pikemana kui võõra muusikaga atmosfääris viibimisel; muusika mõjutab kaupluses viibitud aega; muusika soodustab tarbija positiivseid emotsioone keskkonna osas ning mõjutab positiivselt ooteaja tajumist.	Grewal <i>et al.</i> 2003 Yalch, Spangenberg 2000 Vida <i>et al.</i> 2007 Hui <i>et al.</i> 1997
Mõju ostukäitumisele	muusika mõjutab ostusumma suurust; eri muusikastiilidel on erinev mõju tarbija käitumisele ja ostusummale (näiteks lillekaupluses andis parima tulemuse romantilise muusika kasutamine).	Vida <i>et al.</i> 2007 Jacob <i>et al.</i> 2009
Muu	muusikast tulenev rahulolu soodustab tarbijas soovi olla rohkem kaasatud; taustamuusika mittedobivus müügikohaga mõjutab negatiivselt tarbija kuvandit kauplusest ja selle töötajatest; taustamuusika mõjutab rahulolu, mis omakorda mõjutab tarbija hinnangut kauplusele läbi suhtumise atmosfääri ja teeninduspersonalit; muusika mõju tarbijale sõltub atmosfääri teistest teguritest, otsest mõju ei esine; muusika omab mõju tarbija poolt toote tajumisele.	Dubé <i>et al.</i> 1995 Chebat <i>et al.</i> 2001 Dubé, Morin 2001; Demoulin 2011 Morin <i>et al.</i> 2007 Vaccaro <i>et al.</i> 2008

Allikas: autori koostatud.

Muusikat on uuritud ka koosmõjus lõhnadega. Lõhnu käsitletakse reeglina kolme-dimensiooniliselt: lõhna mõju (meeldivus), lõhna erutust tekitav iseloom (tõenäosus, et lõhn tekitab psühholoogilise reaktsiooni) ning selle intensiivsus (kui tugev lõhn on)

(Spangenberg *et al.* 1996: 69). Ümbritsevate lõhnade all defineeritakse lõhnu, mis ei pärine ühestki konkreetsest objektist, kuid samas on keskkonnas tuntavad ning mõjutavad tarbija eeldusi kauplusest ja toodetest – lõhnade puhul on olulisim kriteerium keskkonnaga sobivus, sest vastasel juhul on mõju negatiivne (Mattila, Wirtz 2001: 275-276). Kui lõhn ja muusika on keskkonnaga kooskõlas, on tulemuseks tarbija suurem rahulolu, samuti suureneb kaupluses viibitud aeg ja ostusumma<sup>20</sup> (Morrison *et al.* 2011: 563), tarbija hinnang kauplusele on positiivsem, kui kaupluses esinevad sobivad lõhnad (Lunardo 2012: 179). Samas on väga oluline täheldada, et kui kaupluses esinevad lõhnad tekitavad tarbijas kahtluseid kaupleja motiivide osas (kui tarbija tunnetab, et temaga manipuleeritakse), väheneb tarbija rahulolu ning samuti tekivad negatiivsed seosed ning usaldamatus kaupluse vastu (*Ibid.*). Kuigi enamik uuringuid on leidnud positiivse seose lõhnade ning tarbijakäitumise vahel, on üheks erandiks Telleri ja Dennise (2012) uuring, milles ei leitud seoseid lõhnade kasutamise ja tarbijakäitumise muutuste vahel (Teller, Dennis 2012: 30). Lõhnade puhul on paljude tegevusvaldkondade puhul oluline arvestada koosmõjusid – näiteks kemikaalidega töödeldud rõivaste ja jalatsite puhul on oluline keskenduda lõhnade neutraliseerimisele, kuna lõhnade lisamisel ei ole tulemus sageli ootuspärane (erinevad lõhnad reageerivad omavahel). Kindlasti on ka lõhnade kasutamisel oluline arvestada lõhna sobivust atmosfääri, sest vastasel juhul ei teki tarbijale soovitud seoseid ning lõhna mõju kas puudub või on isegi negatiivne.

Valgustuse osas on uuritud nii üldist kaupluse valgustust kui ka vaateakende ja toote väljapanekute valgustust. Erinevad autorid on ühte meelt selles, et valgustustegurid võivad mõjutada nii muljet kauplusest kui ka kaubaga tutvumise asjaolusid (Turley, Milliman 2000: 197). Valgustus ja selle tugevus mõjutab ka tarbija poolt kaupluse eksklusiivsuse tajumist (eelkõige koosmõjus värvilahendusega) – ere valgus ning soojad toonid seostuvad tarbijatele soodusmüügikauplusega (samas mahe valgus ja külmad toonid loovad mulje esinduskauplusest) (Babin *et al.* 2003: 542). Väljapaneku valgustamine aitab suunata tarbijate tähelepanu väljapanekule ning pikendab väljapaneku juures veedetud aega (Summers, Hebert 2001: 149). Luues kaupluse atmosfääris erinevalt valgustatud piirkondi ja väljapanekuid saab suunata tarbijakäitumist ning samuti luua vaheldusrikkama ja rohkem stiimuleid pakkuvama atmosfääri kui ühtlase val-

---

<sup>20</sup> Morrisoni ja kolleegide uuringus tuvastati, et muusika ja lõhna koostoime mõjutab tarbija rahulolu, kuid sellel ei leitud mõju tarbija erutusele/kaasahaaratusele (Morrison *et al.* 2011: 563).

gustuse korral. Valgustuse puhul on äärmiselt oluline jälgida, et kasutatav valgustus oleks suunatud toodetele viisil, mis ei kahjustaks tooteid (näiteks riided ja jalatsid muudavad kauplustes kasutatavate valgustite tõttu värvust) ning ei mõjuks häirivalt ei tarbijatele kui ka kaupluse personalile. Kuna kauplustes kasutatav ere valgustus on töökeskkonna riskianalüüsid üheks teguriks, millega võib kaasneda silmade ärritus, peavalu ning töötajate keskendumisvõime langus, tuleb siinkohal leida tasakaal atmosfääriga edasiantavate sõnumite ning töötajate heaolu vahel. Tabelis 2 on toodud valik erinevatest lõhna- ning valgustusaspekte käsitlevatest uuringutest.

**Tabel 2.** Valgustuse ja lõhnade mõju tarbijakäitumisele (erinevate käsitluste ülevaade)

	<b>Uurimisvaldkond</b>	<b>Järeldused</b>	<b>Autorid</b>
Lõhnad	Lõhnade ja muusika kombineerimine  Lõhnastatud atmosfääri tajumine ja seos tarbijakäitumisega	Sobivate lõhnade ja muusika kombineerimine suurendab tarbija rahulolu;  muusika ja lõhnade kooskasutamine pikendab kaupluses viibitavat aega;  lõhna ja muusika sobiv kombinatsioon mõjutab tarbijakäitumist ja võib soodustada impulssoste;  tarbijad tajuvad lõhnastatud atmosfääri meeldivama kui lõhnastamata atmosfääri;  ümbritsev lõhn mõjutab kaupluses viibitavat aega ning ostusummat;  sobivad lõhnad mõjutavad tarbija hinnangut kauplusele;  ümbritsevad lõhnad ei mõjuta tarbijakäitumist.	Fiore <i>et al.</i> 2000  Morrison <i>et al.</i> 2011  Mattila, Wirtz 2001  Spangenberg <i>et al.</i> 1996  Knasko 1995; Gueguen, Petr 2006 Lunardo 2012 Teller, Dennis 2012
Valgustus	Valgustustugevuse ja tarbijakäitumise seosed.  Valgustuse ja teiste tegurite koosmõju	Valgustuse tugevus ei mõjuta otseselt müüki, kuid mõjutab aega, mis tarbija kulutab kauba uurimisele;  valgustatud väljapaneku puhul puudutavad tarbijad kaupu enam, pikeneb väljapaneku juures oldud aeg;  valgustus mõjutab tarbija hinnangut tootele ja kaupluse mainele;  valgustuse, muusika ja müügipersonali koosmõju mõjutab oluliselt tarbija rahulolu ja ostuvalmidust;  valgustuse tugevus mõjutab värvide mõju tarbijakäitumisele.	Areni, Kim 1994  Summers, Hebert 2001  Vaccaro <i>et al.</i> 2008  Baker <i>et al.</i> 1992  Babin <i>et al.</i> 2003

Allikas: autori koostatud.

Toodete väljapanek koosneb järgnevast (esineda võivad nii kõik järgnevad tegurid kui ka ainult mõned tegurid): toode, taust (näiteks seinad, põrand), mannekeenid, alused, toetused, sildid, valgustus ning ka muusika (Fiore *et al.* 2000: 28). Väljapanekuid saab liigitada järgmiselt: sortimendil põhinev (väljas on kõik suurusnumbrid ning mudelid), temaatiline (eesmärgiks meeleolu loomine, teatud sündmuste esile tõstmine), kombineeritud väljapanek (väljapanekus on kombineeritud erinevad kaubagrupid), stendidele paigutatud tooted (näiteks rõivakauplustes), karbiväljapanek (näiteks jalatsikauplustes) ning riuliväljapanek (Berman, Evans 1992: 474-475). Oskusliku väljapaneku abil on võimalik tõsta impulssostude arvu (Inman *et al.* 2009: 19) ning erinevate tegurite kombineerimisel on võimalik ka koguostude arvu suurendada, sest väidetavalt on iga neljas ost sooritatud väljapaneku mõjutusel (Fiore *et al.* 2000: 29). Palju on tehtud uuringuid riuli mahutavuse osas – millist efekti annab tootele eraldatud riuliruum ning samuti erinevad väljapandud toote mahud. Kaupluse väljapanek võib luua tarbijale eeldused kaupluse külastuse ajamahukuse osas ning kui tarbija eeldab, et kaupluse külustus võtab liiga palju aega, loobub ta tihtipeale üldse kauplusesse sisenemast (Baker *et al.* 2002: 129). Igal juhul tuleb väljapanekuga suunata tarbija läbi võimalikult paljude vahekäikude (et tal oleks kokkupuude võimalikult arvukate toodete ning eriväljapanekutega) – seda on võimalik teostada oskusliku planeeringu ning riulidisaini abil (Inman *et al.* 2009: 28). Oskusliku väljapanekuga saab ka suunata tarbija liikumist kaupluses (Lam 2001: 190). Tarbija liikumisteed on tavapärastelt kujundatud kas sirgjoonelisena (vahekäigud ja väljapanekualad on reeglina sümmeetrilised, risküliku kujulised) või voolujoonelisena (vabas vormis teekond läbi erinevate alade, tarbija suunatakse erinevatesse osakondadesse) (Levy, Weitz 2007: 495-497). Mõlemal lähenemisel on oma eelised ning puudused – sirgjoonelise liikumistee korral on tagatud põrandapinna maksimaalne kasutamine ning ostu on võimalik teostada kiiresti ja mugavalt, samas on sirgjooneline lähenemine impersonaalne ning soodustab tarbijate kiirustamist; seevastu voolujoonelise teekonna eeliseks on sõbralik atmosfäär, tarbijate võimalus liikuda erinevates suundades ning kaupade parem nähtavus, puudusteks seevastu investeringumahukus, tööjumahukus ning põrandapinna osaliselt mitteefektiivne kasutamine (Berman, Evans 1992: 470). Praktikas kasutatakse sirgjoonelist lähenemist sageli supermarketites ning voolujoonelist lähenemist kaubamajades ning moekauplustes. Väljapanekute eeliseks on

nende kergesti muudetavus, mistõttu on paljudes kauplustes kehtestatud nõue muuta väljapanekut vähemalt üks kord kuus. Paljude ketikaupluste puhul on väljakutseks kujundada kaupluste väljapanek ühiste põhimõtete järgi, kuid arvestades samaaegselt iga kaupluse eripära (nii kauplusest ja selle asukohast kui ka tarbijaskonnast tulenevat eripära). Praktikast on eeltoodud probleem lahendatud erineval viisil – nii igasse kauplusesse püsiva väljapanekuspetsialisti kaasamisega, kes teostab kaupluse väljapaneku kombineerides ettevõtte üldsuuniseid ning konkreetse kaupluse andmeid (autorile teadaolevalt kasutavad sellist lähenemist moeketid Mango ja Lindex) või detailsete väljapanekuskeemide kasutamisega, kus on täpselt reguleeritud iga toote asukoht ning arvestamiseks kaupluse eripära saab kaupluse juhtkond valida neile sobiva lahenduse paari erineva variandi hulgast (autorile teadaolevalt kasutavad sellist lähenemist nii mitmed kodukaupu müüvad ettevõtted, näiteks Home&You, kui ka juveeltoodete müüjad, näiteks Swarovsky). Parima lahenduse leidmine sõltub mitmetest asjaoludest, sealhulgas nii ettevõtte tegevusvaldkonnast kui ka tarbijate eripäradest.

Kindlasti ei tohi alahinnata siltide (hind, info jms) ning suunavate infokandjate osatähtsust. Sildid võivad näidata asukohta, kategooriat, eripakkumisi, hinda, kauba lisaväärtust jms (Levy, Weitz 2007: 499-500), seega lisaks tavapärasele müügihinna näitamisele saab siltidega edasi anda olulist infot toote ning ettevõtte kohta (samuti tekitada tarbijas positiivseid emotsioone). Hinna presenteerimine erineb eksklusiivsete ning tavakaupluste lõikes, eksklusiivses kaupluses on hinnasildid väga diskreetsed ning allahindlused ei ole siltidel rõhutatud (Berman, Evans 1992: 468). Tarbijas ettevõtte suhtes usalduse tekitamiseks on müügi pinnal sageli eksponeeritud erinevad sertifikaadid ja tunnistused (Berry *et al.* 2006: 48). Pattoni varajane uuring (1981) näitas, et tarbijad eelistavad muude võrdsete tegurite korral kaupa, mille kohta on väljas enim informatsiooni (Patton 1981: 102). Tänapäeval on aktuaalseks muutunud digitaalsete siltide teema ning digitaalseid silte loetakse täisväärtuslikuks osaks (Dennis *et al.* 2010: 206). Newmani ja kolleegide poolt läbiviidud uuringust tuleneb, et tarbijad soovivad saada aina rohkem tooteinformatsiooni ning elektroonilised vahendid annavad selleks parimad võimalused<sup>21</sup> (Newman *et al.* 2007: 146). Elektrooniliste ekraanide

---

<sup>21</sup> Andmaks võimalikult laia infot, saab tarbija ekraanidelt leida just teda huvitava informatsiooni – digitaalsed võimalused annavad kauplejale vahendid edastamiseks personaalset informatsiooni võimalikult laiale tarbijahulgale. Näiteks jalatsikaupluses oleks väga kasulik, kui

kasutamine mõjutab ka tarbijate hinnangut atmosfäärile – elektrooniliste infokandjate olemasolu seostub tarbijatele modernsusega ning samuti tõstab tarbijate rahulolu, sest loob rohkem võimalusi informatsiooni kättesaamiseks (Newman *et al.* 2007: 136). Digitaalsete siltide kasutamine aitab vähendada nii tööjõukulu (mis kaasneb siltide muutmise) kui ka trüki ja muid kaasnevaid kulusid – digitaalsete siltide kasutamine võimaldab kiiresti muuta ja vahetada (Levy, Weitz 2007: 500-501). Lisaks informatsiooni pakkuvatele infokandjatele, mille eesmärgiks on keskenduda toote kasutegurite väljatoomisele, on kaupluse atmosfääri kujundamises väga olulise tähtsusega suunavad infokandjad, mille eesmärgiks on rõhutada mitte enam informatsiooni, vaid kogemust, mida kauba või teenuse kasutamine tarbijale annab<sup>22</sup> (Naylor *et al.* 2008: 50). Kaupluses asuvate infokandjate kasutamisel soovitakse avaldada mõju ka tarbijatele, kes ei viibi samal ajal kaupluses. Näitena saab tuua seinasuuruste ekraanide (või ka plakatite) kasutamist, mis on jälgitavad ka eemalt (Burrows 2014: 4). Ameerikas ja Suurbritannias on mitmed kaubamajad ühendanud läbi kaupluses olevate elektrooniliste vahendite internetikaupluse ja tavakaupluse eelised, samuti loodetakse elektrooniliste abivahendite abil suurendada tarbija seotust ettevõttega<sup>23</sup> (Poggi 2012: 14); Eestis kasutatakse hetkel kauplustes ekraane enamasti videode edastamiseks, kuid väga paljudes jaekaubandusvaldkondades on võimalik läbi elektrooniliste vahendite pakkuda tarbijale atraktiivsemat ostukogemust ning edastada soovitud infot. Siinkohal on oluline väärtustada ja teadvustada personaliaspekti, sest elektroonilised abivahendid ei asenda personaliga suhtlemist ning personal peab olema koolitatud tegema tööd kombineeritud keskkonnas (Burrows 2014: 4). Elektrooniliste infokandjate puhul on äärmiselt oluline, et tarbijatele edastatav põhiinfo (hind, tootomadused) oleks kajastatud ka viisil, mis oleks arusaadav elektroonilist abivahendit kasutada mittesoovivale tarbijale. Kuigi

---

tootegruppide juures oleksid ekraanid, kus tarbija saab tootekoodi sisse skaneerida ning ekraanile ilmub kogu olemasolev informatsioon.

<sup>22</sup> Suunavate infokandjate tõhusust hinnatakse eelkõige läbi tarbija hinnangu saadavale kogemusele, sest kommenteeritakse aspekte, mida on raske keeleliselt väljendada (Naylor *et al.* 2008: 50).

<sup>23</sup> Näiteks Macy's on loonud kauplustes võimaluse ilutoodete ostmisel kasutada elektroonilisi vahendeid võrdlemaks erinevate toodete omadusi, müügikonsultant toob seejärel tarbijale võrdluses silma jäänud tooted (nii ühendati internetikaupluse eelis, mis võimaldab paljusid tooteid kiirelt ja mugavalt võrrelda, tavakaupluse eelisega, mis võimaldab enne ostmist toodet füüsiliselt näha ja uurida); Target on oma kauplustesse pannud ekraanid, millel on ettevõtte kohta info, samuti videoklipid võtmeisikutega jms (Poggi 2012: 14). Ameerika elektroonika-tarvete müüja Best Buy vähendab kaupluse suurust ja integreerib kauplusesse erinevad mitmekanalilist kogemust pakkuvad võimalused, samuti pakub lisateenuseid (Cheng 2012).

tarbijad soovivad olla informeeritud, peab informatsiooni pakkumine olema süstematiseeritud ning selge. Samuti tuleb jälgida, et pakutava informatsiooni hulk ei muutuks omakorda häirivaks ning ebaselgust tekitavaks. Tavakauplust eristab internetikauplusest muuhulgas inimaspekt ning elektrooniliste abivahendite puhul tuleb jälgida, et nimetatud eristuv aspekt jääks jätkuvalt püsima. Tabelis 3 on toodud valik erinevatest väljapaneku- ja informatsiooniaspekte käsitlevatest uuringutest.

**Tabel 3.** Väljapaneku, interjööri ning atmosfääris näidatava informatsiooni mõju tarbijakäitumisele (erinevate käsitluste ülevaade)

	<b>Uurimisvaldkond</b>	<b>Järeldused</b>	<b>Autorid</b>
Väljapanek, interjäär	Presenteeritud toodete hulga ning sortimendi ulatuse seos tarbijakäitumisega	Toote maht riivil mõjutab toote müüki; liiga laialdasel sortimendil on tarbijale negatiivne mõju, sest ostuprotsess muutub keerulisemaks; tooteartiklite valiku suurendamine ja samal ajal välja pandud toodete arvu vähendamine tekitab eelduse kõrgematest hindadest.	Cox 1964, 1970 Botti, Iyengar 2004 Smith, Burns 1996
	Väljapaneku seos tarbijakäitumisega	Kaupluse interjäär ja väljapanek mõjutab tarbijate eeldusi kauba kvaliteedi osas; eriväljapanekud ( <i>pop up display</i> ) suurendavad olulisel määral toote müüki; väljapanekul ja hinnamuutustel on toote müügile suurem mõju kui reklaamil.	Mazursky, Jacoby 1986 Gagnon, Osterhaus 1985 Wilkinson <i>et al.</i> 1982
Informatsioon (tooteinfo, hinnasildid jne)	Informatsiooni hulga ja tarbijakäitumise seosed	Võrdsete eelduste korral eelistab tarbija kaupa, mille kohta on rohkem informatsiooni (samas on oluline leida tasakaal pakutava info hulga osas); digitaalsed infomaterjalid mõjutavad suhtumist ning hinnanguid; digitaalsed infomaterjalid mõjutavad enim kaupluse esmakülastajaid, samuti esineb mõju tarbijate poolt info töötlemisele.	Patton 1981 Dennis <i>et al.</i> 2013 Dennis <i>et al.</i> 2014

Allikas: autori koostatud.

Disainitegurite alla kuuluvad: vaateaken, värvilahendused ning mööbli- ja kujundilahendused. Vaateaken ei ole pelgalt väljapanek kaupadest, vaid selle kaudu antakse edasi ka brändi identiteedist tulenevaid väärtuseid ning strateegiaid, olles samaaegselt kombinatsioon nii reklaami- kui ka müügiedendusvahenditest (Sen *et al.* 2002: 277). Vaateakna roll on veenda tarbijat kauplusesse sisenema – keskmiselt analüüsib tarbija

vaateakent 11 sekundit, mis on piisav tekitamaks uudishimu (Opris, Brătucu 2013: 51). Vaateakna väljapanekuga saab kujundada kaupluse kuvandit – näiteks moekaupu näidates rõhutada kaupluse kaasaegsust, soodushindu näidates hinnateadlikkust (Berman, Evans 1992: 465). Samuti on leitud seosed, et vaateakende kasutamine mõjutab tarbija poolt kauplusesse sisenemise otsust ning ka suurendab ostutõenäosust, samuti on vaateakende mõju suurim keskmiselt teadlikule tarbijale (Sen *et al.* 2002: 277, 286). Kahjuks ei ole Eestis teadlikult kujundatud vaateakende kasutamine osades valdkondades väga levinud, näiteks Ülemiste keskuses asetsevast 23 jalatsikauplusest kasutavad vaateakent ainult 5 – ülejäänute puhul asendavad vaateakent klaasvitriini äärde asetatud tooted (mida ei saa lugeda vaateaknaks), samas rõivakaupluste puhul ei kasuta vaateakent Ülemiste keskuses ainult üksikud. Vaateakent kasutavad jalatsikauplused eristuvad selgelt konkurentidest, sest vaateaken äratav tähelepanu. Vaateakna üheks eesmärgiks on haarata tarbija tähelepanu ja tekitada soovi kauplusesse siseneda, seega on jaekauplejatel olenemata müüdava kauba kategooriast kasulik vaateaknaid kasutada.

Uuringutes, mis käsitlevad värvide mõju tarbijatele, on jõutud järeldusele, et värvid mõjutavad emotsioonistude sooritamist, toote müügihinda, kaupluses veedetud aega, emotsioone, kaupluse ning kauba mainet ning samuti tarbija tähelepanu mõjutamist läbi väljapaneku (Turley, Milliman 2000: 196). Värvid loovad tarbijates erinevaid tundeid – värvid saavad esile kutsuda iseseisvaid bioloogilisi reaktsioone, luua emotsionaalset seisundit ning äratada tähelepanu (Bellizzi *et al.* 1983: 21-22), seega värvivalikuga saab ettevõtte väikese kuluga viia tarbijateni oma väärtusi ja eesmärgid ning samuti anda tootele lisaväärtust (Tarta 2014: 250-252, 254)<sup>24</sup>. Inimesed ei taju värve ning nende tähendusi ühtemoodi, vaid lähtuvalt oma kultuurilisest taustast<sup>25</sup> (rahvus, usk, vanus, sugu, etniline päritolu), psühholoogilistest faktoritest (tähtsused ning assotsiatsioonid) ning samuti ka füüsilistest eripäradest (näiteks värvipimedus) (Aslam 2006: 18). Värviteooria uuringutes on levinuimad kaks suunda: esimene suund väidab, et inimese reaktsioon värvile on instinktidel põhinev; teise suuna kohaselt tuleneb reaktsioon värvidele inimese eelnevatest kogemustest (Tarta 2014: 252; Aslam 2006: 17-18). Mõned värvid

---

<sup>24</sup> Näiteks kollast värvi peetakse parimaks toodete eksponeerimisel tähelepanu haaramiseks, oranži seostatakse soodumüükidega ning seda ei tohiks kasutada luksustoodete müümisel, punase värvi kasutamisel restoranides söövad inimesed rohkem, roheline seostub ökoloogiliste toodetega, jalatsipoodides kasutatakse roosat, sinist ning rohelist jms (Tarta 2014: 251).

<sup>25</sup> Siiski on leitud, et enamik kultuure suhtub positiivselt sinisesse värvitooni (Singh 2006: 784).

mõjuvad aktiveerivamalt (stimuleerides ajalaineid), samas teised värvid mõjuvad deaktiveerivalt - Crowley kahedimensioonilise teooria kohaselt peegeldab üks tarbija-reaktsiooni dimensioon aktiveerumisega/deaktiveerumisega seonduvaid käitumisi, teine dimensioon seevastu keskendub hinnangulistele reaktsioonidele – nimetatud kaks dimensiooni ei pruugi olla omavahel kooskõlas, mistõttu aktiveerumisreaktsiooni põhjustavad värvid ei pruugi tarbijale meeldida (Crowley 1993: 59). Värvide kasutamise puhul on kõige olulisem jälgida, et liiga agressiivse või intensiivse värvikasutamise tagajärjel ei stimuleerita tarbijat üle<sup>26</sup> – selle tulemusena ei saavutata mitte soovitud lähenemisreaktsiooni, vaid vastupidine tulemus (Bellizzi *et al.* 1983: 22, 32). Väidetavalt teeb tarbija otsuse kauplusesse sisenemise kohta 90 sekundi jooksul lähtuvalt oma esmamuljest ning keskmiselt 75% otsustest põhinevad alateadlikul värvilahenduse tajumisel (Singh 2006: 783). Lisaks värvide mõjule tarbijakäitumisele mõjutavad värvid ka kaupluse töötajaid ning nende meeleolu ja tööpanust (Madden 2000: 92). Soojad toonid äratavad rohkem tähelepanu kui külmad toonid, samas mõjuvad külmad toonid kaupluses rahustavalt ning usaldust tekitavalt<sup>27</sup>. Termin „soe toon“ kasutamisel mõeldakse reeglina värve nagu punane, kollane ning vähemal määral ka oranži, nendest toonidest on punane kõige soojem (punasel on pikim lainepikkus, talle järgneb oranž); „külmade toonide“ all mõeldakse reeglina sinist ja rohelist, kus sinine on külmima toonina vastand punasele (sinisel on kõige lühem lainepikkus, talle järgneb lilla)<sup>28</sup> (Hyodo 2011: 859; Yildirim *et al.* 2007: 3234; Babin *et al.* 2003: 542). Musta ja halli loetakse neutraalseteks toonideks (Singh 2006: 783). Kuna soojad toonid mõjuvad tähelepanu tekitavalt, tasub soojasid toone kasutada vaateakendel ning kaupluse sissepääsu juures (äratamaks tarbija tähelepanu)<sup>29</sup>, kuid kaupluses sees kasutada külmemaid toone<sup>30</sup> (Bellizzi

---

<sup>26</sup> Näiteks tarbijad tajuvad punast värvi erutavana, kuid punane ei loo mugavat keskkonda; kollane taust haarab koheselt tähelepanu, kuid kollane värv võib mõjuda ülestimuleerivalt (Bellizzi *et al.* 1983: 32).

<sup>27</sup> Psühhofüsioloogia valdkonnas teostatud katsete kohaselt kõrgendab punase valguse käes viibimine vererõhku, hingamissagedust ja silmapilgutuste sagedust, samuti mõjutas punane värv aju elektrilisi reaktsioone (Chebat, Morrin 2007: 190).

<sup>28</sup> Soojadelt toonidelt külmadele liikudes on lainepikkus järgmine: punane, oranž, kollane, roheline, violetne, sinine. Grupeerides värve liigitatakse soojade värvide gruppi punane, oranž, kollane ja külmade värvide gruppi roheline, violetne, sinine (Crowley 1993: 60, 62).

<sup>29</sup> Näiteks Nike kasutab oma esinduskauplustes sissepääsude juures erksat oranži, samas kaupluse atmosfääri värviskeemis domineerivad teised toonid.

<sup>30</sup> Nii naised kui mehed eelistasid Hallocki uuringus enim sinist tooni, samas teise värvina eelistavad naised sageli kollast; samuti näevad tarbijad positiivselt sama värvitooni erinevaid varjundeid ning kontraste (Varga *et al.* 2014: 231).

*et al.* 1983: 41). Samas Hyodo 2011 uuringus jõuti vastupidisele järeldusele, et soojad toonid ei ärata rohkem tähelepanu ning nende kasutamine ei anna soovitud efekti – samas külmade toonide puhul olid järeldused sarnased eelnevate uuringutega (Hyodo 2011: 864). Punane taust suurendab tõenäosust, et tarbija lükkab ostu sooritamise edasi (võrreldes sinise taustaga), mistõttu tuleb kauplustes suhtuda punase värvi kasutamisesse ettevaatlikult (Babin *et al.* 2003: 542). Samas tajuvad tarbijad soojades toonides tausta väljapanekutele kui aktiivsusele ning päevakohasusele viitavat (Crowley 1993: 67-68), mistõttu saab neid toone teatud määral kasutada osade toodete rõhutamiseks. Värvid on oluline osa ettevõtte brändi identiteedist ning tarbijatele tekivad seosed teatud värviskeemide ja organisatsioonide vahel<sup>31</sup> (Madden *et al.* 2000: 90-91). Parima tulemuse saavutamiseks peaksid organisatsioonid kasutama sama värviskeemi logol, kaupluse atmosfääris ning turundusmaterjalides<sup>32</sup> (Varga *et al.* 2014: 231). Hoolimata asjaolust, et teadusuuringutest tulenevates järeldustes domineerib soovitus kasutada kaupluse atmosfääris jahedaid toone, kasutatakse praktikas siiski palju ka sooje toone ning mitmed ettevõtted on oma tegevuskohtade atmosfääris keskendunud just soojade toonide rõhutamisele (näiteks Swedbank ja SHU – oranž, ABC King – roosa). Ühise värviskeemi kasutamine nii logol, kaupluse atmosfääris kui ka turundusmaterjalides on üha rohkem levinud ning vastupidised näited on pigem erandid. Siiski tuleb ühise värviskeemi kasutamisel jälgida, et ühegi tooni kasutamine ei muutuks liigselt domineerivaks ja agressiivseks.

Erinevate kujundite mõju tarbijatele on käsitletud eelkõige toote pakendeid käsitlevates uuringutes. Samas on kujundite mõju käsitlevad uuringud oluliseks lähtekohaks ka kaupluse mööbli disainimisel, kuna tarbijad tajuvad konkreetseid vorme väga erinevalt – näiteks tuleb uuringutest välja, et tarbijad eelistavad ümaraid ja ovaalseid kujundeid

---

<sup>31</sup> Värviga saab kommunikeerida ka ettevõtte positsiooni – näiteks läänemaailmas tähendab sinine soliidset ja vastutustundlikku (kasutatakse palju finantsteenuseid pakkuvates ettevõtetes, Eestis saab näitena tuua Danske ja DnB panga), roheline näitab innovatiivsust ja hoolivust, kollane uudsust ja nooruslikkust, oranž viitab allahindlusele (mistõttu on üllatav Swedbanga logo ning ka kontorite kujundus, kus domineerivad oranžid toonid); samas Aasias on levinuim ettevõtete poolt kasutatav värv punane, mis tähendab edukust (Aslam 2006: 25).

<sup>32</sup> Teatud valdkondades ja toodetel eeldavad tarbijad konkreetse värviskeemi kasutamist – teistsuguste värviskeemide kasutamine peab olema turunduslikult väga oskuslikult teostatud (näiteks Apple kasutab metallikhalli asemel valget ja on selle teinud oma brändiidentiteedi osaks) (Madden *et al.* 2000: 102).

kandilistele (Bar, Neta 2006: 645). Erinevad kujundid võivad muuta tarbijate eeldusi koguste ning suuruste osas, samuti tarbitud koguse osas (Krider *et al.* 2001: 421) – uuringuid on tehtud küll pakendite ning toiduainete osas, kuid analoogselt saab analüüsida ka kaupade väljapaneku erinevaid vorme. Alltoodud tabelis (Tabel 4) on toodud valik erinevatest värvi- ning vormilahendusi käsitlevatest uuringutest.

**Tabel 4.** Värvilahenduste ning kujundite mõju tarbijakäitumisele (erinevate käsitluste ülevaade)

	<b>Uurimisvaldkond</b>	<b>Järeldused</b>	<b>Autorid</b>
Värvi- lahen- dused	Soojade ja külmade toonide mõju tarbijakäitumisele	Tarbijatele meeldivad soojad värvid, kuid kaupluses tajuvad tarbijad sooje toone ebameeldivatena; tarbijad reageerivad sinisele värvile positiivsemalt kui punasele, sinise värvi kasutamisel on positiivne mõju ostusummale ja ostude arvule; tarbijad tajuvad spektri külmemas osas olevates toonides atmosfääre positiivsemalt kui soojades toonides; soojad toonid ei ärata võrreldes külmade toonidega rohkem tähelepanu (antud järeldus on vastupidine teistele uuringutele), külmades toonides atmosfääri tajutakse reeglina meeldivamana; rõivakaupluses tajuvad tarbijad sinist värvi meeldivamalt, mis mõjutab ka ostukavatsusi; soojades toonides atmosfääri tajuvad nii mehed kui naised meeldivamana (aedviljakaupluse näitel).	Bellizzi <i>et al.</i> 1983 Bellizzi, Hite 1992 Crowley 1993; Yildirin <i>et al.</i> 2007 Hyodo 2011 Babin <i>et al.</i> 2003 Varga <i>et al.</i> 2014
	Värvide tajumise erisused erinevate tarbijate puhul	Erinevates kultuurides tajutakse värve ja nende tähendusi reeglina erinevalt; värvide tajumine sõltub kombineeritult kultuurilistest, füüsilistest ja psühholoogilistest teguritest; värvilahenduse tajumine on sõltub etnilisest päritolust, samuti mõjutab tarbija hinnangut toote kvaliteedile; mehed eelistavad valdavalt erinevaid sinise tooni varjundeid, naiste eelistused jagunevad sinise ja rohelise vahel; seksuaalsest orientatsioonist tulenevalt värvieelistused ei erine; mehed suhtuvad musta ja halli värvi sallivamalt, nii mehi kui naisi mõjutavad värvikombinatsioonid üksikvärvidest enam.	Madden <i>et al.</i> 2000 Aslam 2006 Chebat, Morrin 2007 Ellis, Ficek 2001 Khouw 2002
Vormi- lahen- dused	Kujundite tajumine	Läbi erinevate suunajate on võimalik muuta kujundite tajumist; inimesed tajuvad negatiivselt teravaid üleminekuid ja servi. Objekti kuju seostub suhtumisega antud objekti.	Krider <i>et al.</i> 2001 Bar, Neta 2006

Allikas: autori koostatud.

Sotsiaalsete tegurite alla kuuluvad erinevad inimtegurid ning tarbija suhted nii teiste tarbijatega kui ka kaupluse personaliga, samuti kaupluse personali suhestumine atmosfääriga. Inimtegurite mõju saab jagada kaheks alateemaks: teiste kaupluse küllastajate mõju tarbijale ning kaupluse töötajate mõju tarbijale. Eraldi teema on kaupluse atmosfääri mõju kaupluse töötajatele ning nende tööpanusele (ning läbi selle ka tarbijale) – ideaalis peab atmosfäär samaaegselt vastama nii teeninduspersonali eelistustele ja vajadustele kui ka tarbijate soovidele (Bitner 1992: 58). Tarbijad võivad mõjutada üksteist nii kaudselt (olles samal ajal samas keskkonnas) kui ka otseselt (isikute omavahelised kokkupuuted), mis mõlemad mõjutavad olulisel määral tarbijate rahulolu (Martin 1996: 149). Teiste küllastajate mõju uuringud on valdavalt keskendunud rahvahulga küsimustele – uuritud on mõjusid, mis kaasnevad nii tegeliku tarbijate hulga/tihedusega pinnal kui ka tunnetatud inimeste hulgaga pinnal (Machleit *et al.* 2000: 29). Inimeste liigsel hulgal kaupluses on negatiivne mõju rahulolule, kaupluse valikule, ostuprotsessist saadavale innustusele ning tarbija eeldustele kvaliteedi osas (Turley, Milliman 2000: 197). Kui tarbija tajub inimeste hulka negatiivselt, väheneb tarbija rahulolu kauplusega, samas sõltub negatiivne efekt eelkõige sellest, millisel määral tarbija eeldas antud kaupluses inimeste hulga olemasolu (Machleit *et al.* 2000: 29). Teised tarbijad, kes samaaegselt viibivad kaupluses, mõjutavad tarbija hinnanguid ettevõttele ning ka tarbijakäitumist – tarbijad eelistavad keskkonda, kus viibivad nendega sarnased tarbijad, kellega neil on võimalik samastuda ning leida sarnaseid jooni (näiteks välimus, vanus, sugu) (Brocato *et al.* 2012: 384, 386-387). Samuti on leitud, et atmosfäär ja teised samas ruumis viibivad isikud mõjutavad iseenesest tarbija käitumist, kuna seeläbi käivituvad automaatselt erinevad alateadlikud protsessid (näiteks teiste käitumise jäljendamine jne) (Dijksterhuis *et al.* 2005: 194, 198). Isikute omavahelisi kokkupuuteid käsitlevates uuringutes on keskendutud reeglina üksikutele valdkondadele: silmside<sup>33</sup>, isikute kaugus teineteisest<sup>34</sup>, järjekorras vaheletrügimine, suitsetamine jms (Martin 1996: 149-150). Järjekord ning selle hinnatav pikkus mõjutab oluliselt tarbija eelduseid kaupluse ning selle atmosfääri osas: kui eeldatav ooteaeg on liiga pikk, ei siene tarbija tihtipeale isegi poodi või lahkub enne ostmist (Grewal *et al.* 2003: 259). Mehed ja naised tajuvad järjekorda erinevalt, meestel on ootamise osas negatiivsemad

---

<sup>33</sup> Liiga tihedat silmsidet tajutakse negatiivsena (Albas, Albas 1989: 530).

<sup>34</sup> Liiga lähedal üksteisele seismine põhjustab negatiivseid emotsioone (Hui, Bateson 1991: 177).

ootused kui naistel, mistõttu tajuvad mehed ootamise korral kaupluse atmosfääri negatiivsemana kui naised<sup>35</sup> (Grewal *et al.* 2003: 265). Erinevad tegurid, mis aitavad tarbijatel aega kokku hoida, on tarbijatele olulised ning mõjutavad sageli ostukoha valikut (Pan, Zinkhan 2006: 232). Kuna mehed tajutavad ootamist negatiivsemana kui naised, on kasulik kaupluse atmosfääris paigutada meeste tooted kaupluses ettepoole, näidates meestele võimalust toodete kergeks kättesaadavuseks ilma ooteajata. Kuigi rahvahulga mõju on reeglina negatiivne, on praktikas olukordi, kus rahvahulk mõjutab tarbija eeldusi kaupluses olevate hinnapakkumiste osas positiivselt – näiteks erinevate soodumüükide (Osturalli, Hullud Päevad) puhul kaasneb rahvahulgaga tihti eeldus pakkumiste erakorralisuse osas (nimetatud kuvandit võimendab ka meedia).

Lisaks kaastarbijatele mõjutab tarbijaid suhestumine kaupluse töötajatega. Töötajate suhtumine ning käitumine mõjutab tarbijate eeldusi teeninduskvaliteedi osas ning seega mõjutab tarbijaid otseselt (Miller, Johnson 2008: 94). Kaupluse töötajate käitumine mõjutab ka tarbijate poolset normidest kõrvalekalduvat käitumist, kuna tarbijad peegeldavad tagasi kaupluses kogetud negatiivset emotsiooni (Daunt, Harris 2012: 134-135). Üheks enim oluliseks kriteeriumiks seoses teenindusprotsessiga rahuloluga on klienditeenindajate piisavus müügipinnal, siinkohal on tarbija eeldused erinevad kauplusetüüpide lõikes – näiteks eksklusiivsemates kauplustes tarbija eeldab klienditeenindaja kättesaadavust ning kui tegelikkus ei vasta tarbija ootustele, mõjutab see otseselt tarbija rahulolu. Samas supermarketi osas on tarbijate ootused teised ning klienditeenindaja kättesaadavust sageli ei eeldata. Lisaks eeltoodule mõjutab atmosfäär otseselt ka tarbijate käitumist erinevates olukordades<sup>36</sup>, mittesobivalt kujundatud ning ebamugav atmosfäär põhjustab keskkonnast tulenevat stressi, mis võib vallandada ebamugava käitumise (näiteks füüsiline või verbaalne agressiivsus) (Daunt, Harris 2012: 133). Olukorras, kus kaupluse atmosfääri muutmine ei ole otstarbekas (kas siis finantsiliselt või kaupluse kontseptsioonist lähtuvalt), võib olulise konkurentsieelise anda panustamine kõrgetasemelisse teenindusse – et tekiks vastuolu tarbija eelduste ja tegelikkuse osas ning seeläbi muutub tarbijale antud kogemus meeldejäävaks (Sharma, Stafford 2000: 185-189). Eestis on suur puudus teeninduspersonalist ning

---

<sup>35</sup> Ühe uuringu kohaselt loobub 91% mehi ja 83% naisi liiga pika järjekorra tõttu kaupluse külastamisest (Beltramini 2008).

<sup>36</sup> On täheldatud seoseid näiteks ebamugava ooteala ja verbaalse ning füüsilise vägivalla vahel (Daunt, Harris 2012: 133).

suurepärasesse teenindusse panustamine nõuab palju vahendeid (konkurentsivõimelised töötasud, koolitused), mis omakorda mõjutab kaupluse hinnataset.

Teenindusprotsessi tahtlikku kahjustamist esiliini töötajate poolt esineb tihti, erinevate autorite hinnangul käitub keskmiselt 75% töötajatest regulaarselt kas tahtlikult mitteefektiivselt või vastuolus reeglitega (Harris, Ogbonna 2012: 2028) ning seega on ettevõtetele väga oluline mõista põhjuseid, mis töötajate poolt tahtliku teenindusprotsessi kahjustamise kaasa toovad. Peamised põhjused, millest tuleneb teenindusprotsessi tahtlik kahjustamine esiliini töötajate poolt, on: tarbijast tulenevad motiivid (töötaja reaktsioon tarbijapoolsele käitumisele)<sup>37</sup>, finantsmotiivid (töötajad muudavad tahtlikult teenindusprotsessi leidmaks võimalusi oma isiklike kasumotiivide rakendamiseks)<sup>38</sup>, stressiga seonduvad motiivid (eesmärgiks on stressi leevendada või hoopis saada üle liiga vähesest stimulatsioonist)<sup>39</sup>, kollektiiviga seonduvad motiivid (soov saada grupis kõrgemat positsiooni), kolleegide/ettevõttega seonduvad motiivid (teenindusprotsessi kahjustamisega soovitakse negatiivseid tagajärgi kas konkreetsele kolleegile, juhtkonnale või kogu ettevõttele) (Harris, Ogbonna 2012: 2033-2040). Kuna Eestis on teeninduspersonali mittepiisavalt ning teenindajatel on kerge leida uut samaväärset töökohta, on eriti oluline töötada välja protsessid ja mehhanismid, millega töötajate poolt teenindusprotsessi kahjustamise juhtumid kiiresti tuvastada. Samas ainult probleemi tuvastamine ei ole piisav, kuna kahjustatud teenindusprotsess on juba tarbijat mõjutanud, seega on vajalik lisaks töötada välja ka meetmed olukorra ennetamiseks.

Ka töökeskkond mõjutab töötajate rahulolu, produktiivsust ning motivatsiooni. Leidmaks tasakaalu töötajate ja tarbijate vajaduste ja eelistuste vahel on ettevõttel vaja analüüsida oma teenindusprotsessi – kas suurem rõhk on iseteenindusel või personaalsel teenindusel. Oluline on ka märkida, et iseteenindusel põhinevad ettevõtted soovivad eelkõige tarbija käitumist ennustada ja mõista (näiteks kuidas liigub tarbija kaupluses) ning sellel läbi luua tarbijale mugavaim (ning ettevõttele kasulik) atmosfäär. Iseteeninduse (näiteks supermarket) puhul on reeglina vajalikum investeerida disainilahendustesse,

---

<sup>37</sup> Siia alla kuulub näiteks kättemaks tarbijapoolsele ebameeldivale käitumisele või mingile teole, mis töötajale ei meeldi.

<sup>38</sup> Näiteks aeglane teenindus, et suurendada töötundide arvu.

<sup>39</sup> Näiteks liiga pingelise töö korral jäetakse osa tarbijaid teenindamata; liiga igava ja vähe stimuleeriva töö korral lõbustatakse ennast tarbijate arvel.

mis võimaldavad paigutada kaupa tarbija jaoks mugavalt; personaalse teenindusega kauplustes tuleb leida lahendused võimaldamaks teenindajatel töötada efektiivselt ning võimaldada piisavalt aega kontaktiks tarbijaga (Bitner 1992: 58, 62). Alltoodud tabelis (Tabel 5) on toodud valik erinevaid sotsiaalseid tegureid käsitlevatest uuringutest.

**Tabel 5.** Sotsiaalsete tegurite mõju tarbijakäitumisele (erinevate käsitluste ülevaade)

Uurimisvaldkond	Järeldused	Autorid
Atmosfääri mõju tarbijatele ja töötajatele	<p>Atmosfäär mõjutab töötajate motivatsiooni ja töö efektiivsust samuti annab töötajale hinnangu tema töö väärtustamisest;</p> <p>atmosfäär mõjutab tarbija eeldusi toote kvaliteedi osas ning rahulolu ja valmisolekut kordusostuks;</p> <p>kaupluse atmosfäär ja disain mõjutab tarbija eelduseid müügipersonali professionaalsuse osas, näiteks eksklusiivses keskkonnas eeldatakse suuremat professionaalsust.</p>	<p>Bitner 1992</p> <p>Wakefield, Blodgett 1994</p> <p>Sharma, Shaffort 2000</p>
Inimhulga mõjud tarbijatele	<p>Liigne inimhulk põhjustab tarbijas negatiivseid emotsioone ning mõjutab tarbijakäitumist;</p> <p>tarbija motiivid võivad mõjutada kaupluses viibiva inimhulga tunnetamist – eesmärgile orienteeritud tarbijad tajuvad inimhulka enim ja on sellest enam mõjutatud;</p> <p>inimhulga mõju tarbija emotsioonidele on negatiivne, kuid sõltub olulisel määral tarbija eeldustest inimhulga esinemise osas;</p> <p>tarbijad tajuvad ootejärjekorda erinevalt atmosfäärist lähtuvalt, sobiv muusika aitab järjekorda lühemana tajuda, mehed tajuvad järjekorda negatiivsemalt kui naised;</p> <p>tarbijate hinnang atmosfäärile oli positiivsem, kui atmosfääris esines kas aeglane muusika/palju inimesi või kiire muusika/vähe inimesi.</p>	<p>Hui, Bateson 1991</p> <p>Eroglu, Machleit 1990</p> <p>Machleit <i>et al.</i> 2000</p> <p>Grewal <i>et al.</i> 2003</p> <p>Eroglu <i>et al.</i> 2005</p>
Müügipersonali mõju ja suhted tarbijatega	<p>Kui kaupluses on liiga vähe töötajaid, põhjustab see tarbijates ärritust ning häiritust;</p> <p>tarbijad eeldavad, et kui kaupluses on rohkem müügipersonali, on teenindustase parem;</p> <p>töötajate ja tarbijate omavaheline hea raport suurendab töötaja vastutustunnet ja seeläbi ka tarbija rahulolu;</p> <p>eesliini töötajad käituvad sageli viisil, mis kahjustab teenindusprotsessi (põhjused on reeglina: finants-, stressi, kolleegide/ettevõttega, tarbija endaga seonduvad motiivid).</p>	<p>Wicker 1973</p> <p>Baker <i>et al.</i> 1992</p> <p>Menon, Dubé 2000</p> <p>Harris, Ogbonna 2006, 2012</p>

Allikas: autori koostatud.

Kaupluse atmosfäär koosneb erinevatest teguritest, mida on võimalik kokkuvõtvalt jagada kolme alagruppi: ümbritsevad tegurid, disainitegurid ja sotsiaalsed tegurid. Ümbritsevad tegurid on taustatingimused, mida tarbija reeglina teadlikult ei jälgi, näiteks valgustus, muusika ja lõhnad; disainitegurid on kas esteetilised või

funktsionaalsed, mõjutades vastavalt siis kas sensoorseid tajusid või kergendades ja suunates tarbija käitumist, disainitegurite alla kuuluvad näiteks värvi- ja mööblilahendused, vaateaken ja väljapanek; sotsiaalsed tegurid on erinevad inimestega (nii tarbijate kui ka töötajatega) seonduvad tegurid, näiteks tarbijate ja töötajate omavaheline suhestumine, rahvahulga tajumine. Tarbijakäitumist mõjutavad kõik atmosfääri tegurid nii üksikult kui ka komplekselt, samas uuringutes on valdavalt käsitletud üksikute tegurite mõju tarbijakäitumisele. Kuigi atmosfääri tegurid mõjutavad tarbijakäitumist ka eraldiseisvalt võetuna, on teema süvitsi käsitlemise huvides kindlasti vajalikud uuringud, kus oleksid samaaegselt analüüsitud võimalikult paljude tegurite koosmõjud.

### **1.3. Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamine**

Kaupluse atmosfääris teostatavate muudatuste kui turundustegevuste eesmärk on suunata tarbijakäitumist ettevõtte poolt soovitud suunas ning parandada seeläbi finantstulemusi. Üksikute kaupluse atmosfääri tegurite mõju ning erinevate atmosfääri tegurite koosmõju tarbijakäitumisele käsitles käesoleva töö eelmine alapeatükk. Tarbijakäitumist mõjutavad üheaegselt väga paljud erinevad tegurid, mis on nii ettevõttest kui ka tarbijast sõltumatud (näiteks ilmastik, majanduskliima, sotsiaalne staatus jne) kui ka sõltuvad (näiteks kaupluse atmosfäär ja tootevalik ja hinnapoliitika jne), kõik tegurid suhestuvad omavahel erinevatel tasanditel (samuti ei ole tegurite omavaheline seos tihtipeale lineaarne), seega on paljudest teguritest koosneva valdkonna (näiteks kaupluse atmosfääri) ja selle muutmise kaasaegselt hindamine väga komplitseeritud (Boyd, Massy 1972: 59-60). Probleemideks on nii teostatavate turundustegevuste seostamine pika-ajaliste mõjudega, turundustegevuste mõjude eristamine teiste tegevuste mõjudest ning samuti finantsmõõdikute ja teiste mõõdikute kombineerimine (Rust *et al.* 2004: 76).

Erialakirjanduses käsitletakse turundustegevuse tulemuslikkusena nii saavutatud efektiivsust kui ka tõhusust – kuigi eeltoodud mõisted ei ole sünonüümid, kasutatakse neid sageli samatähenduslikena (de Campos Jr, Lourenco 2013: 172-173; Gao 2010: 26). Turundustegevuse tulemuslikkus on kirjanduses kasutatavatest mõistetest kõige multidimensionaalsem (Gao 2010: 29), mistõttu kasutatakse ka käesolevas töös antud

mõistet „turundustegevuse tulemuslikkus“ laiemas tähenduses, näitamaks turundustegevusega kaasnevaid mõjusid erinevatele aspektidele, kuid eelkõige finantstulemustele.

Turundustegevuse tulemuslikkuse hindamise puhul tuleb arvestada erinevate teguritega: turundustegevuse mõõdetavus, dünaamilisus (tulemust mõjutavad tegurid ei ole staatilised, vaid muutuvad), relatiivsus (hinnang saab toimuda läbi võrdluste – kas plaaniga või muude asjaoludega), multidimensionaalsus (hindamine on võimalik mitmel viisil, hindamiseks ei ole üht ainuvõimalikku lahendust) (Pimenta da Gama 2011: 645). Kokkuvõtvalt saab väita, et turundustegevuse tulemuslikkust saab piiritleda kui multidimensionaalset protsessi, mis hõlmab endas nii efektiivsuse mõõdet (nii tõhususe kui ka kasumlikkuse mõttes) kui ka kohanemisvõimet (võime reageerida keskkonnamuutustele) (Frösén *et al.* 2013: 718). Turundustegevuse tulemuslikkuse hindamine sageli ebaõnnestub, kuna eesmärgid ei ole korrektselt defineeritud, meetodid ei ole seostatud eesmärkide ning protsessidega ja analüüs on puudulik (Morgan *et al.* 2002: 364). Tihtipeale kasutatakse erinevaid aruandluse ning kontrollisüsteeme suunatult tehtud muudatuste ja otsuste põhjendamiseks ja tõlgendatakse andmeid otseste vastustena, mitte ei võeta saadud andmeid aluseks diskussioonile ning edasisele analüüsile (Macintosh, Quattrone 2010: 178-181). Seega lisaks lõplikule ning mõõdetavale resultaadile on väga oluline ka arusaamine selleni viinud asjaoludest ning teguritest (Lebas, Euske 2002: 68).

Turundustegevuse tulemuslikkust saab hinnata läbi finantsmõõdikute (peegeldavad turundustegevuse tulemust võrdluses tegevuse läbiviimiseks tehtud kuludega), mitte-finantsiliste mõõdikute (näiteks turuosa, kliendirahulolu jne), sisendimõõdikute (peegeldavad turundustegevuse tulemust võrdluses teostatud panusega, näiteks eelarve ning vahenditega) ning mitmetasandiliste mõõdikute (peegeldavad erinevate mõõdikute omavahelisi seoseid ehk teostatakse mitme muutujaga analüüs) (Lamberti, Noci 2010: 142). Mõõdikute osatähtsuse hindamiseks kasutatakse mõõdikute astmestiku süsteemi, kus kõigepealt tuleb läbi tegevusel põhinevate mõõdikute hinnata statistilisi andmeid (ehk sisuliselt loendatakse erinevaid tegevusi – näiteks külastajate arv, allalaadimiste arv jne), seejärel läbi funktsionaalsete mõõdikute hinnata erinevaid tasuvusnäitajaid (näiteks ROI), misjärel läbi tulemusel põhinevate mõõdikute hinnatakse strateegilist

tulemust (näiteks turuosa muutusi) ning kõigi eelnevate mõõdikute kohaldamine on eelduseks edasiste järelduste ja prognooside tegemisel (Patterson 2007: 272-273). Mõõdikuid saab omakorda liigitada jälgitavateks (mõõdavad nähtavat tarbijakäitumist, näiteks ostusagedus, uute klientide omandamine jne) ning jälgimatuteks mõõdikuteks (mõõdavad eeldusi, hoiakuid ja kavatsusi) (Gupta, Zeithaml 2006: 718).

Arvukad autorid (näiteks Rust *et al.* 2004, Pimenta da Gama 2011, Clark 1999, Gupta, Zeithaml 2006, Stewart 2009) on sarnasel veendumusel, et turunduslikud tegevused ja protsessid mõjutavad erinevaid vaheetappe (mida tihti peale nimetatakse ka mustaks kastiks), mille tulemuslikkus väljendub lõpuks finantstulemustes. Finantstulemustel ning nende analüüsil on jällegi omakorda mõju turunduslikele tegevustele. Kuigi turundustegevuse hindamisel on analüüsisuunad liikunud pigem finantsmõõdikutelt kaugemale (keskendudes mittefinantsmõõdikutele ning mitmedimensioonilistele mõõdikutele) (Clark 1999: 712), on levinud siiski seisukoht, et turundustegevuse tulemuslikkuse hindamise analüüs ei saa olla täielik ilma finantsnäitajate analüüsi ja hindamiseta (Mone *et al.* 2013: 143). Lihtsustatud lähenemine turundustegevuse hindamisele on ainult kahest etapist koosnev ahel, kus sisendiks on turundustegevusega kaasnenud investeeringud ning väljundiks müügitulu ning kasum (Pimenta da Gama 2011: 653) – ehk sellise lähenemise kohaselt näitab turundustegevuse tulemuslikkust võime efektiivselt muuta turundustegevuse sisendid soovitud väljunditeks (Lamberti, Noci 2010: 142). Kõikide eeltoodud lähenemiste aluseks on analüüs, kuidas erinevad mitte-finantsilised tegurid viivad nii lühiajaliste- kui ka pikaajaliste finantstulemusteni (Mone *et al.* 2013: 134). Turundustegevuse tulemuslikkuse käsitluses on loodud ka uuenduslik termin „efektiivne tõhusus“, mille kohaselt on iga turundustegevuse eesmärgiks saavutada suurim võimalik tulem võimalikult väheste ressurssidega (de Campos Jr, Lourenco 2013: 174). Finantstulemustel turundustegevuse tulemuslikkuse hindamist eelistavate autorite hinnangul on eeltoodud lähenemine vajalik, sest finantstulemused on erinevatele inimestele ühtemoodi mõistetavad, finantstulemusi on võimalik erinevate ettevõtete vahel võrrelda ning nad võimaldavad turundusele läheneda läbi optimaalsuse vaatenurga (Stewart 2009: 636-637), samuti on peale sündmuse toimumist teostatav analüüs (turundustegevusega kaasnevaid finantsaspekte saab hinnata peale tegevuse teostamist) vajalik nii analüüsi, planeerimise kui ka kontrolli jaoks (Barwise, Farley 2004: 257). Samas on oluline märkida, et ainult

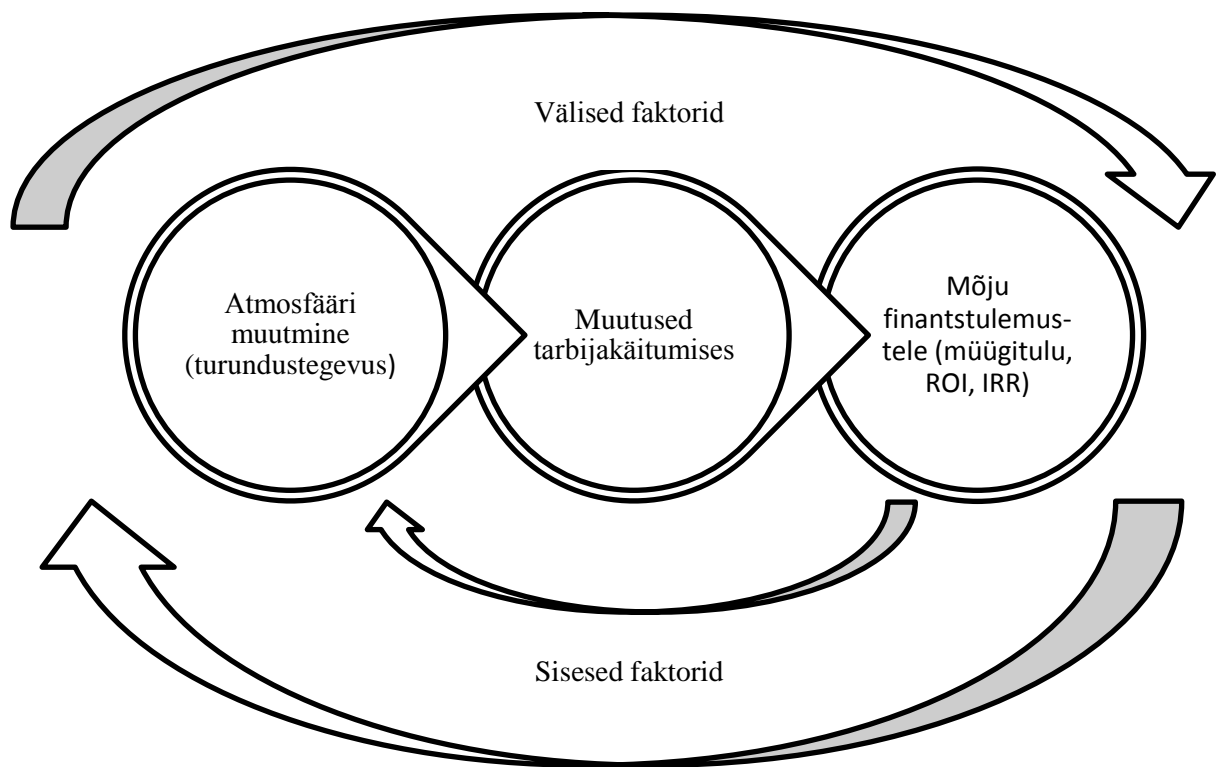
finantsandmetel põhinev tulemuste hindamine on pälvinud ka ulatuslikult kriitikat, sest analüüs ei hõlma vajalikul määral muid olulisi indikaatoreid (Ambler 2008: 734), millele antavad hinnangud on sageli subjektiivsed ning eelduslikud (Brooks, Simkin 2012: 494). Hoolimata eeltoodud kriitikast on turundustegevuse tulemuslikkuse hindamine finantsmõõdikute abil jätkuvalt oluline (Seggie *et al* 2007: 835; Gao 2010: 28).

Hindamaks turundustegevuste tulemuslikkust on Rust koos kolleegidega (2004) välja töötanud turundustegevuse tulemuslikkuse mõõtmist ning mõjusid käsitleva raamistiku, mille kohaselt omab turundustegevus mõju esmalt tarbijale ja tema käitumisele (hoiakutele, rahulolule jms), seejärel turusituatsioonile (mõju turuosale ning müügitulule) ning läbi turusituatsiooni muutuste finantsnäitajatele (ROI, IRR, EVA<sup>40</sup>) ning sellest tulenevalt ka ettevõtte väärtusele (Rust *et al.* 2004: 77). Kuna kaupluse atmosfääri muutmine on käsitletav turundustegevusena, on võimalik Rust *et al.* (2004) mudelis toodud alustel hinnata kaupluse atmosfääri muutmise erinevaid mõjusid ning atmosfääri muudatuse mõju ka finantstulemustele. Rust *et al.* (2004) mudeli kohaselt saab atmosfääri muudatuste mõju finantstulemustele hinnata nii läbi muudatuste mõju turuolukorrale kui ka finantsvaldkonnale. Turuolukorra mõjude all käsitletakse nii mõju turuosale kui samas ka mõju müügitulule (eeltoodud näitajad on omavahel seotud), finantsvaldkonnale avaldava mõju hindamiseks kasutatakse erinevaid tasuvusnäitajaid, näiteks ROI ja IRR (Rust *et al.* 2004: 77). Allpool toodud Joonisel 2 on turuosa ning finantsvaldkonna näitajad käsitletud ühiselt finantstulemuste nimetuse all. Vajalik on märkida, et müügitulu on oluline lisaks turuosa aspektile ka enamikes finantsvaldkonna näitajaid käsitlevates analüüsid, sealhulgas ka rahavoogude analüüsid (Clark 1999: 713). Kuigi Rust *et al.* (2004) mudeli kohaselt mõjutab turuolukord ettevõtte finantsvaldkonda, on seisukoht, et kasumlikkuse (mida mõõdetakse läbi ROI näitaja) ning turuosa suuruse vahel esineb positiivne seos, seatud arvukates uuringutes kahtluse alla ja jõutud järeldusele, et suurema turuosaga ei kaasne automaatselt suurem kasumlikkus (Ailawadi *et al.* 1999: 17). ROI näitaja (kui turundustegevuse tulemuslikkuse hindamiseks kasutatava vahendi) kriitikud leiavad, et turunduskulud ei ole investeeringud, kuna nad ei kajastu valdavas osas bilansis investeeringute real ning

---

<sup>40</sup> EVA – inglise keeles *Economic Value Added*.

neid ei amortiseerita aastate lõikes (Ambler 2008: 736). Samas turundustegevuste käsitlemine investeringutena võimaldab turundustegevusi ning nende tulemusi hinnata ettevõtte teiste tegevuste tulemustega ühistel alusel ning seeläbi luua ka turundusele strateegiline tähtsus (Seggie *et al.* 2007: 835). Hindamaks kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkust on ROI kasutamine siiski asjakohane, sest tegemist on reeglina ühekordse turundusinvesteeringuga, mis võib asetada ettevõtte bilansis nii ühekordse kuluna kui ka investeeringuna, mida amortiseeritakse kokkulepitud aja jooksul. Oluline on täheldada, et igasuguste mõjude ning tulemuste hindamisel on väga oluline roll nii välistel faktoritel (näiteks majandusharu dünaamika, konkurents, väliskeskkonnast tulenevad muutujad ja ebakindlus) kui ka sisestel faktoritel (näiteks organisatsiooni eripärad, fookus, seostumine teiste organisatsiooni tegevusvaldkondadega) (Pimenta da Gama 2011: 653-654). Kui välised faktorid on muutlikud ja valdavalt kontrollimatud, siis sisesed faktorid on sageli piiravad (Brooks, Simkin 2012: 495). Seega prognooside ning analüüside läbimõeldud teostamiseks on vajalik analüüsis hõlmata nii sisemisi kui ka väliseid faktoreid ning nende võimalikku mõju (Ferrell *et al.* 1994: 25). Kuna Rust *et al.* (2004) mudel ei käsitle sisemiste ja väliste faktorite osakaalu ning samuti ei ole mudeliga hõlmatud konkreetselt atmosfääri muutuse ning finantstulemuste vaheline seos (ehk antud mudeli raames analüüsi teostamisel ei ole võimalik saada informatsiooni, milline oleks olukord olnud ilma muutuseta), on kaupluse atmosfääri muutuste tulemuslikkuse analüüsiks vajalik kombineerida erinevate autorite lähenemisi ning analüüsis arvestada erinevate sisemiste ja väliste faktoritega. Alltoodud joonisel (Joonis 2) on näidatud, kuidas kujuneb seos atmosfääri muutmise ja finantstulemuste vahel.

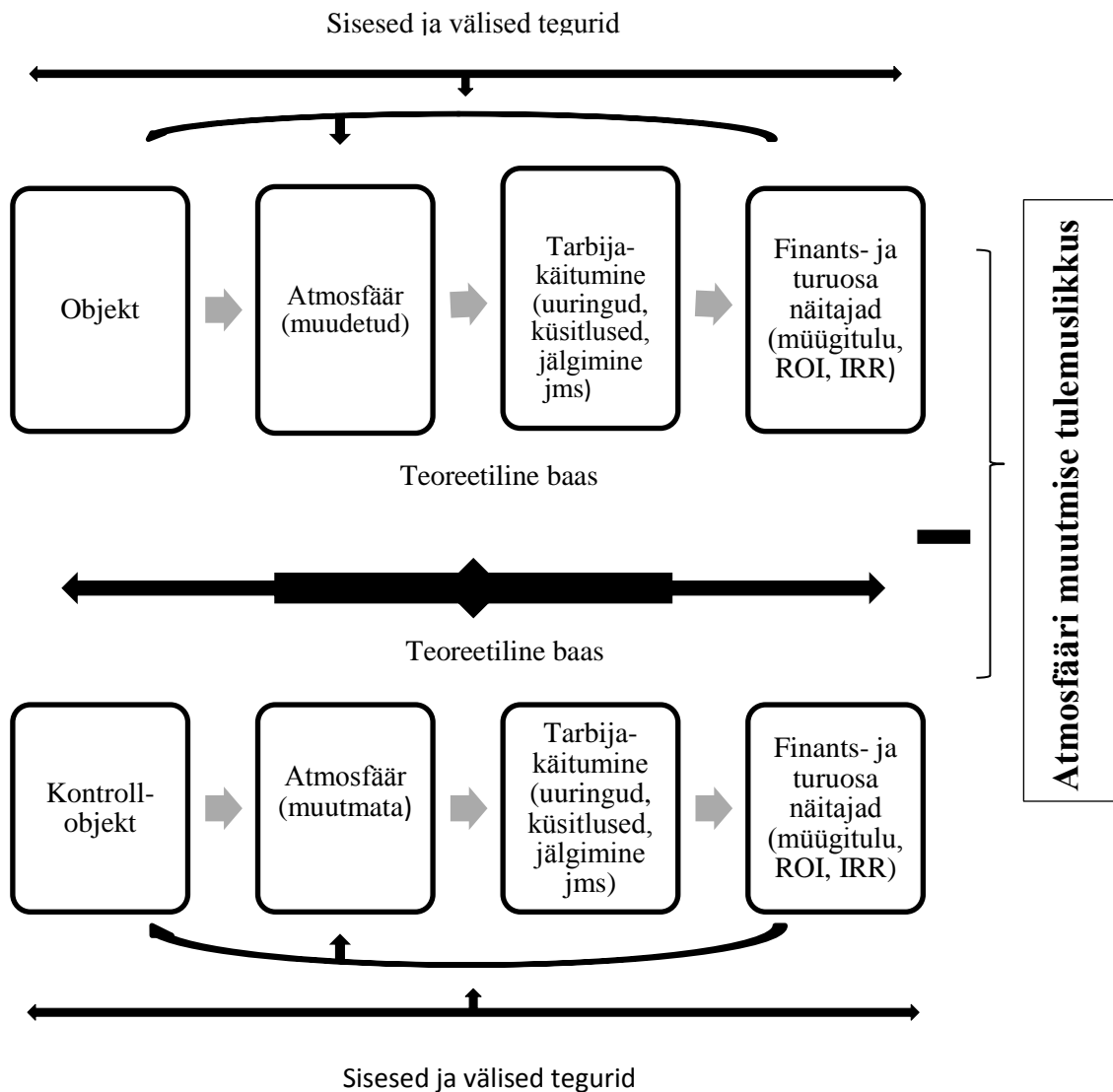


**Joonis 2.** Atmosfääri muutmise mõju finantstulemustele (autori koostatud, tuginedes järgmistele allikatele: Rust *et al.* 2004, Mone *et al.* 2013, Brooks ja Simkin 2012, Pimenta da Gama 2011, Morgan *et al.* 2002).

Kausaalsus ning kausaalsuse tuvastamiseks oluliste meetodite valik on kõikide andmete hindamisel väga olulise tähtsusega. Kausaalsus rajaneb põhimõttel, et igal sündmusel on põhjused ning tagajärjed, kausaalsus on neid ühendav seos (De Rond, Thietart 2007: 535). Kausaalsete mudelite kasutamise tähtsus seisneb eelkõige järgnevas: eelduste ja arvatavate suhete selgitamine, teooriale täpsuse lisamine ning käsitluste vahele funktsionaalsete seoste loomine, keeruliste teooriate puhul terviklikuma ülevaate võimaldamine ning raamistiku pakkumine nii teooriate kui mõõdikute väljatöötamiseks ja testimiseks (Hulland *et al.* 1996: 181). Kausaalsuse tuvastamisel on üheks määrava tähtsusega teguriks andmekogumi suurus, enamik uurijaid eeldab kausaalsuse hindamiseks vähemalt viiekümnest kuni sajast hinnangust koosnevaid andmekogumeid (Bagozzi 1981: 200). Kausaalsed mudelid hõlmavad endas erinevate meetodite kogumit, mis käsitlevad nii kausaalseid analüütilisi graafikuid ja andmekogude analüüsi kui ka kontrafaktuaalsete andmete analüüsi ning mõlema eeltoodud valdkonna analüüsi nii eraldi kui

koosmõjus (Durand, Vaara 2009: 1255). Kontrafaktuaalne analüüs võimaldab analüüsida sündmuse ja selle tagajärgede vahelisi seoseid ning hinnata kas esialgse sündmuse (sisendi) muutmisel on tagajärg ka väljundi osas; kontrafaktuaalne analüüs on meetod, mille eesmärk on võrrelda reaalselt olukorda teoreetilise olukorraga, kui sündmust ei oleks toimunud (Durand, Vaara 2009: 1249-1251). Kontrafaktuaalse analüüsi teostamisel tuleb piiritleda kolm erinevat etappi: kriitiliste sündmuste kindlaksmääramine, sündmuste ja tagajärje võimalike seoste analüüs lähtuvalt teoreetilistest käsitlustest ning seejärel kontrafaktuaalsete tingimuste rakendamise meetodil teostatav analüüs (Durand, Vaara 2009: 1252-1253). Kaupluse atmosfääri kontekstis saab kontrafaktuaalset analüüsi kasutada hindamaks, kas atmosfääri muutmisega (ehk sisendi muutmisega) kaasneb muutus ka finantstulemustes (ehk väljundis) – ehk siis võrreldakse muudetavat olukorda kontrollolukorraga (Durand, Vaara 2009: 1251). Käesoleva magistr töö raames saab muudetava olukorrana (ehk kriitilise sündmusena) käsitleda kaupluse atmosfääri muutust ning kontrollolukorrana situatsiooni, kus kaupluse atmosfääri ei muudetud. Kontrollolukorra loomiseks saab kasutada kontrollkaupluse meetodit, sest sellisel juhul on maksimaalsel määral tagatud nii väliste kui siseste faktorite võrreldav mõju muudetavale ja kontrollolukorrale. Oluline on märkida, et käesolevas magistr töö analüüsitud andmed ja nende maht ei võimalda hinnata sündmuse ning tulemuste kausaalsust, kuid kasutatava metoodika alusel on võimalik tuua välja erinevad seosed. Hindamaks kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkust, on käesolevas magistr töö kasutatud Durandi ja Vaara (2009) ning Rusti ja kolleegide (2004) käsitlustest tuletatud raamistikku, mida illustreerib Joonis 3. Nimetatud mudeli puhul on lähtutud Rust *et al.* (2004) poolt loodud lähenemisest, et turunduslikul sündmusel (antud kontekstis kaupluse atmosfääri muutmisel) on läbi tarbijakäitumise muutumise seos finantstulemustega (müügitulu, ROI, IRR) ning Durandi ja Vaara (2009) käsitlusega, kus sündmuse (atmosfääri muutmise) ja tagajärje (finantstulemuste muutumine) vahel oleva seose saab välja selgitada läbi kontrafaktuaalse analüüsi, mida antud kontekstis on võimalik teostada võrdluses kontrollkauplusega. Analüüsil tuleb arvestada lisaks teoreetilisele baasile ka erinevaid sisemisi ja väliseid tegureid, mis uurimisobjekte mõjutavad ning uurimisobjektide ja muude tegurite omavahelist suhestumist. Analüüsis tuleb hõlmata nii atmosfääri, tarbijakäitumise kui ka finantsnäitajate osas teoreetilises kirjanduses toodud lähenemisi. Kõik näitajad ja tegurid suhestuvad omavahel ning

nende omavahelist suhestumist tuleb analüüsis arvestada. Käesoleva töö empiirilises osas kasutatakse kõiki raamistiku elemente, välja arvatud tarbijakäitumises toimuvaid muutuseid.



**Joonis 3.** Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse analüüsi raamistik. Autori koostatud (Rust *et al.* 2004 ning Durand ja Vaara 2009 andmetel).

Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamiseks läbi finantsaspektide on hetkel teostatud autorile teadaolevalt ainult kaks mahukat uuringut – Brüggjeni ning kolleegide uuring 2011. aastal ning Daggeri ja Danaheri uuring 2014. aastal. Kaupluse atmosfääri muutmiseks loetakse uue atmosfääri loomist – oluline on, et uuendatud atmosfäär sisaldaks eelnevast oluliselt erinevaid atmosfääri tegureid. Atmosfääri muutmise erinevus kaupluse renoveerimisest (mis tähendab väiksemate muudatuste

tegemist, näiteks seinte värvimist jms) on oluliste tegurite märgatav muutmine, sealhulgas muudetakse kindlasti ka nii ümbritsevaid tegureid kui ka disainitegureid (Brüggen *et al.* 2011: 72). Kaupluse renoveerimisel, kus värskendatakse ainult teatud osakondi, on müügitulu kasvule väiksem mõju, kuid reeglina toimub renoveerimisega kaasneva investeringu tasuvus lühema ajaperioodi jooksul (atmosfääri muutmise tasuvus on hinnanguliselt 7-10 aastat, seevastu renoveerimise tasuvus on alla aasta) (Weitzel 2010: 4).

Muutuste mõjude hindamisel on oluline arvestada, et inimeste reaktsioon keskkonnastiimulitele on dünaamilise iseloomuga, seega reaktsioon muutub ajas ning vastavalt kohandumisteooriale on inimene stiimulile vastuvõtlik ainult teatud tasemeni (muutused stiimulis annavad siiski teatavat tulemust, kuid uute kogemuste lisandumine seondub kohandumistasemega ning eelnevate stiimulite mõju väheneb) (Brüggen *et al.* 2011: 73). Seega korduval kokkupuutel keskkonnamõju väheneb ja pikemas perspektiivis kaotavad esialgsed keskkonnastiimulid oma mõju (Brüggen *et al.* 2011: 73). Mida rohkem on tarbijal konkreetse kaupluse atmosfääriga eelnevalt kokkupuudet olnud, seda vähem on ta vastuvõtlik atmosfääri mõjudele – seega on uued tarbijad uuendatud atmosfäärist tulenevale infole vastuvõtlikumad kui vanad tarbijad (Dagger, Danaher 2014: 65). Kui tarbijal on sama stiimuliga korduv kokkupuude, tajub tarbija seda tihtipeale tagasiminekena ning sellel on tarbijale negatiivne mõju (Parsons 2011: 439). Atmosfääri erinevate tegurite järjepidevat muutmist peetakse tihtipeale nii aja- kui ka rahamahukaks, kuid vältimaks tarbija harjumist atmosfääris esinevate stiimulitega on pidevad muutused hädavajalikud. Muudatuste tasuvusaeg on erinevate uuringute põhjal 7-10 aastat (Weitzel 2010: 4)<sup>41</sup>, seega ei saa kaupleja kogu perioodi vältel olla edukas ilma tarbijale uusi stiimuleid pakkumata. Tihtipeale piisab väikestest ning väheste kuludega teostatavatest muudatustest: muusika muutmine, valgustuse tugevuse muutmine teistsuguste lõhnade kasutamine jms<sup>42</sup> (Parsons 2011: 440), et edastada

---

<sup>41</sup> Weitzel tugineb oma arvutustes väitele, et atmosfääri muutmisega kaasneb keskmiselt 7% suurune müügitulu kasv (Weitzel 2010: 4).

<sup>42</sup> Näiteks Publix Supermarkets Ameerikas teostas atmosfääri muutuse 2014 aastal 124 kaupluses ning nende hinnangul on kõige rohkem tarbijate tähelepanu pälvinud suhteliselt väikesed muudatused, näiteks keskkonnateadlikust näitav riulite valgustussüsteem, kus LED lambid on varustatud liikumisanduritega (Avis 2015).

tarbijale teistsuguseid stiimuleid ja läbi selle mõjutada tarbijakäitumist ning finantstulemusi.

Brüggeni ja kolleegide (2011) ning Daggeri ja Danaheri (2014) uuringute üheks eesmärgiks oli analüüsida kaupluse atmosfääri muudatustega kaasnenud mõju finantstulemustele, põhinedes muuhulgas finantsandmetele (mõlemas uuringus käsitleti lisaks ka tarbijate psühholoogilisi reaktsioone). Analüüsis käsitleti kaupluse atmosfääri muudatuste mõju finantstulemustele nii komplekselt kõiki kliente hõlmates (Brüggen *et al.* 2011) kui ka eristades uusi kliente (kes külastavad kauplust esmakordselt) ja olemasolevaid kliente (kes on vaatlusalust kauplust ka varem külastanud) (Dagger, Danaher 2014: 62-63). Uuringutes jõuti järgmistele tulemustele:

1. Kaupluse atmosfääri muutmisega kaasnes müügitulu kasv, mis püsis ühe aasta jooksul, müügitulu kasv oli suurim lühiajalises plaanis, st kolme kuu jooksul peale atmosfääri muudatuste teostamist. Atmosfääri muutmisega kaasnenud tulemuse hindamiseks kasutati meetodit, kus vaatlusaluse kaupluse tulemusi hinnati kooskõlas kontrollkaupluse tulemustega – kontrollkaupluse andmete kasutamine ja analüüsimine koosmõjus testkaupluse andmetega vähendab erinevatest sisemistest ja välistest faktoritest tulenevaid mõjutusi; mõõdikuna kasutati muudatusi müügitulus (Dagger, Danaher 2014: 63, 66; Brüggen *et al.* 2011: 74, 82);
2. Müügitulu suurima kasvu põhjustasid uued kliendid, kelle ostusumma oli kõrgem ning kaupluse külastuse sagedus tihedam, müügitulu kasvas ka olemasolevate klientide puhul. Meetodina kasutati uuringut, kus osales nii testgrupp kui ka kontrollgrupp, keda küsitleti erinevatel ajahetkedel ning lisaks võrdlevatele kliendiandmetele analüüsiti müügitulu andmeid enne muudatuse teostamist, kolm kuud pärast muudatuse teostamist ning üks aasta pärast muudatuse teostamist (Dagger, Danaher 2014: 63, 65);
3. Peale atmosfääri muudatuste teostamist kasvas lühiajalises plaanis keskmine toote müügihind, pikemas perspektiivis erinevus kadus. Uuringumeetodina kasutati müügitulu ning ostude arvu analüüsi (Brüggen *et al.* 2011: 75, 80, 82);
4. Atmosfääri muudatuste tasuvusaeg uurimisobjektide puhul oli 2-3 aastat, mitte tavapäraselt 7-10 aastat (Dagger, Danaher 2014: 63; Weitzel 2010: 4);

5. Peale kaupluse atmosfääri muutmist tõusis müügitulu aasta keskmisena 16%, samas kui kirjanduses on toodud välja erinevaid hinnanguid müügitulu kasvu osas vahemikus 5-10% (Dagger, Danaher 2014: 75; Avis 2015).

Teostatud kaupluse atmosfääri muutmise mõju analüüsivates uuringutes jõuti järeldustele, et kaupluse atmosfääri muudatustega võib kaasneda märkimisväärne müügitulu kasv, eelkõige seoses uute klientide kaasamisega ning keskmise toote müügihinna kasvuga. Samas tuleb arvestada, et tarbijate reaktsioonid atmosfääri stiimulitele nõrgenevad aja jooksul ning muudatuste mõju vähenemine on sellega kaasnev nähtus.

Turundustegevuse tulemuslikkuse hindamisel tuleb arvestada erinevate tegurite ning protsessidega, lisaks mõõdetavale resultaadile on oluline ka arusaamine selleni viinud asjaoludest ning teguritest. Turunduslikud tegevused ja protsessid mõjutavad erinevaid vaheetappe, mis omavad omakorda seost finantstulemustega. Rusti ja kolleegide (2004) raamistik näitab selgelt turundustegevuse seoseid tarbijakäitumisega ning sellest tulenevalt seoseid nii turuosa- kui ka finantstulemustega. Finantstulemuste analüüsiks kasutatakse reeglina müügitulu analüüsi ning erinevate tasuvusnäitajate arvestusi. Oluline on märkida, et käesolevas töös ei ole olemasolevate andmete põhjal võimalik tuvastada kausaalsust atmosfääri muutmise ja finantstulemuste vahel, samas võimaldavad analüüsivad andmed ja kasutatavad meetodid leida erinevaid seoseid. Atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamiseks on autor analüüsinud Rusti ja kolleegide (2004) ning Durandi ja Vaara (2009) kontseptsioone ning nendest lähtuvalt välja töötanud kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamise raamistiku. Nimetatud raamistik kasutab kontrafaktuaalset meetodit ning lähtub atmosfääri muutmise, tarbijakäitumise ja finantstulemuste vahelistest seostest. Eeltoodud raamistiku alusel lähtutakse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamisel objekti ja kontrollobjekti võrdlevast analüüsist, kusjuures arvestatakse ka siseseid ja väliseid tegureid ning erinevate tegurite omavahelist suhestumist nii objekti kui kontrollobjekti raames.

## **2. KAUPLUSE ATMOSFÄÄRI MUUTMISE TULEMUSLIKKUSE EMPIIRILINE ANALÜÜS**

### **2.1. Uurimisobjektiks oleva jaekaubandusettevõtte kaupluste erinevate atmosfääride kirjeldus ning võrdlus teooriast tulenevate käsitlustega**

Käesolevas magistritöös analüüsitakse Eesti jaekaubandusettevõttes toimunud kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkust. Analüüsi aluseks on eelnevas peatükis toodud raamistik, keskendutud on eelkõige finantstulemustele. Kuna käesolevas töös kasutatavad andmed on konfidentsiaalsed ning sisaldavad ettevõtte ärisaladust, ei ole töös avaldatud ettevõtte nime, täpset tegevusala ega ka kaupluste asukohti.

Jaekaubandusettevõtte on Eesti turul tegutsenud üle 10 aasta ning ettevõttel on kauplused Eesti suuremates linnades. Ettevõtte tegevusvaldkond on moekaupade müük. Tootevalik hõlmab tooteid nii naistele, meestele kui ka lastele, arvestades igas grupis erinevate vanuseliste alagruppidega. Sihtgrupiks on keskmise ning madalama sissetulekuga tarbijad, ettevõtte positsioneerib end turul hinnatundlikule tarbijale. Tootevalikust moodustavad ligikaudu 60% naiste tooted, 25% meeste tooted ning 15% laste tooted. Igast tootegrupist on planeeritud tooted erinevatesse hinnaklassidesse, ligikaudu 90% toodetest on madalama ja keskmise hinnaklassiga ning ülejäänud tooted on mõnevõrra eeltoodust kõrgema hinnaklassiga.

Kauplused asuvad Eesti erinevates linnades, enim kauplusi asub Tallinnas ja Tartus. Kauplused asuvad kaubanduskeskustes, keskmiseks kaupluse suuruseks on ligikaudu 300 m<sup>2</sup> (millest müügisaal moodustab keskmiselt 80%). Kaupluste plaanilahendused on praktiliselt identsed – sissekäigust paremal pool on eraldi piirkonnas presenteeritud kallimad tooted, tooted on paigutatud kolme piirkonda – meeste, naiste ja laste tooted.

Meeste ja naiste tooted on presenteeritud eespool, laste tooted on paigutatud kaupluse tagaossa. Kassa asub reeglina müügisaali lõpus. Tooted on väljas suurusnumbrite kaupa ning tarbijatel on soovi korral võimalus tooteid valida ilma müügipersonali abi kasutamata. Tooted asuvad kõrgete riiulite erinevatel tasanditel, osaliselt on teostatud väljapanekud ka madalatele laudadele; samuti on müügisaalis kohad eripakkumistele ning eriväljapanekutele. Eripakkumiste puhul tuuakse müügisaali kõik laos olevad tooted ning paigutatakse need madalatele laudadele. Käiguteed on osakondades sirgjoonelised ning ääristatud riiulitega (ehk supermarketi lähenemine). Kaupluse keskosas läbib kauplust keskne käigutee, kust on võimalik liikuda erinevatesse osakondadesse.

Kauplusele on iseloomulik rohkete plakatite ja siltide kasutamine. Plakatid on erineva suurusega ning reeglina erksates toonides – plakateid kasutatakse nii kaupluse välisustel, toodete juures kui ka lakke riputatult. Lisaks kasutatakse toodete juures A4 formaadis meeleolu loovaid silte ning informatiivseid silte (eripakkumine, erihind jms). Kuna ettevõtte positioneerib ennast oma valdkonnas hinnaliidrina, on kaupluses tavapärased arvukad eripakkumised ning soodushinnad. Soodushindu näidatakse nii toote hinnasildil (oranzhi kleepsuga) kui ka A4 formaadis informatiivsete siltidega väljapanekute juures.

Kaupluse atmosfääris kasutatavas värvilahenduses on kombineeritud oranži ning valget/helebeeži – seinad on osaliselt värvitud oranžides toonides ning erksat oranži on tasakaalustatud valgega. Ettevõtte logos ega muudes turundusmaterjalides eeltoodud värve ei kasutata. Ka müügisaalis olevad siltide ja viitade värvilahendused erinevad nii kaupluse atmosfääris kasutatavatest värvidest kui ka logol kasutatavatest värvidest. Mööbel on puiduvärvi, kombineeritud metallist detailidega. Kaupluse põrandad on reeglina tumehallid, kuid siinkohal on kaupluste lõikes erinevusi (osades kauplustes on kasutatud keskuse poolt paigaldatud põrandamaterjale).

Kaupluses kasutatav valgustus on kombineeritud üldvalgustitest (siinidele paigaldatud standartsed halogeenvalgustid) ning suunatud valgustitest (prožektortüüpi valgustid). Kaupluse üldine valgustustase on müügisaali keskosas keskmisel tasemel (osakondades pigem keskmisest madalam), välditud on väga erksat valgustust. Valgustite puhul on

oluline nende piisav kaugus kaubast, kuna vastasel juhul kahjustavad erksat valgust suunavad valgustid kaupa (kauba värv muutub).

Kuna osad tooted on töödeldud erinevate kemikaalide ja materjalidega, võivad need eritada kemikaalile ja/või materjalile iseloomulikke lõhna ning see võib olla tarbijatele ja kaupluse töötajatele märgatav ning häiriv. Seetõttu on oluline hea ventilatsioonisüsteemi olemasolu; lõhna neutraliseerijaid ega muid vahendeid kaupluses ei kasutata.

Kauplustes mängib taustaks muusika või raadio, valiku teostavad reeglina kaupluse töötajad. Osades kauplustes puudub helisüsteem täielikult ning mõningates kauplustes kõlab keskuse poolt valitud muusika. Seega süsteemne lähenemine muusika valikule ja kauplustes kasutamisele ettevõttes puudub.

Töötajatel on vormiriietuseks ettevõtte logoga T-särk, ülejäänud osa riietusest saavad töötajad ise valida. Ettevõtte on kehtestanud teenindusstandardi, kus on sätestatud nõuded nii töötajate riietusele kui ka käitumisele. Müügipersonali roll on peamiselt tagada kõikide suuruste saadavus müügisaalis, väljapanekute korrektsus ning hinnamuutuste teostamine. Personaalse teeninduse osakaal müügiprotsessis on vähene.

Eeltoodud kontseptsioon on olnud kasutusel peaaegu muutusteta ettevõtte algusaastatest alates (teostatud on pisimuutuseid ning renoveeritud ja värskendatud kauplusi). Mõned aastad tagasi alustati uue kontseptsiooni rakendamise - peamiseks põhjuseks oli konkurentide aktiivne tegevus kaupluste atmosfääride muutmisel. Võrreldes konkurentide kaasajastatud kauplustega jättis ettevõtte esialgne kontseptsioon vähem silmatorkavama mulje. Samuti uskus ettevõtte juhtkond, et atmosfääri uuendamisega kaasneb tarbijate arvu kasv ning seeläbi kasvab oluliselt ka kaupluse müügitulu. Käesolevaks hetkeks on olemasolevatest kauplustest uuendatud kontseptsioonile üle viidud kaks kauplust (üks Tallinnas, üks Eesti keskmise suurusega linnas) ning samuti on avatud uue kontseptsiooniga kauplus Tallinnas.

Uue kontseptsiooni loomise protsessi kaasati väliskonsultantidena nii kaubandusekspert kui ka disainiekspert. Protsessis käsitleti detailideni kaupluste sihtgruppi ning erinevaid võimalusi ettevõtte eesmärkide saavutamiseks läbi olemasoleva sihtgrupi säilitamise

ning uute tarbijate kaasamise. Ettevõtte poolt oli antud tingimuseks, et soovitakse säilitada olemasolevat tarbijaskonda ning säilima peab iseteenindusvõimalus (kõik tooted on väljas suurusnumbrite lõikes). Lisaks teostati müügiprotsessi analüüs ning töötati välja soovitused efektiivsemaks sisseostuprotsessiks, sortimendi juhtimiseks ning turundustegevuseks, samuti logo muutmiseks ning värvilahenduse kooskõlla viimiseks logo värvilahendusega.

Uus kontseptsioon lähtub valdavalt teoreetilisest kirjandusest välja toodud põhimõtetest ning konsultantide poolt antud soovitused on vastavuses teoorias toodud soovitustega. Alltoodud tabelis (Tabel 6) on väljavõtted teoreetilisest kirjandusest toodud analüüsist ja informatsioonist (mida saab antud kaupluse kontekstis kohaldada) võrdluses nii esialgse kui ka uue kontseptsiooni rakendusdokumendiga:

**Tabel 6.** Ettevõttes kasutusel olevate esialgse ning uuendatud kontseptsiooni võrdlus teooriast tulenevate lähenemistega

Atmosfääri tegur	Teoreetilisest baasist tulenev rakendus (nn ideaalne kontseptsioon)	Esialgne kontseptsioon	Uus kontseptsioon
<b>Valgustus</b>	Ere valgustus <sup>43</sup> , väljapanekud suunatud erksa valgusega <sup>44</sup> ;	Väljapanekutel eraldi valgustus puudub, kaupluses on nii üldvalgustid kui ka suunatud valgustid;	Väljapanekud ja vaateaknad on erendamalt valgustatud, muus osas keskmise tugevusega valgustus;
<b>Muusika</b>	Aeglase tempoga meeleolumuusika <sup>45</sup> kasutamine, muusika keskmise tugevusega ning muusika on esiletõusev <sup>46</sup> . Muusika valikuks peaksid olema populaarsed palad eelnevatest kümnenditest <sup>47</sup> ;	Vastavalt kaupluse äranägemisele, keskne korraldus puudub;	Käsitlus puudub;

<sup>43</sup> Ere valgus seostub tarbijale soodumüügikauplusega (Babin *et al.* 2003: 542), antud kauplus on orienteeritud hinnatundlikule sihtgrupile.

<sup>44</sup> Väljapanekute valgustamine suunab tähelepanu väljapanekule ning pikendab väljapaneku juures viibitavat aega (Summers, Hebert 2001: 149).

<sup>45</sup> Kuna kaupluse ostjatest on uuringute kohaselt 80% naisterahvad, siis Andersson *et al.* 2012 uuringust tuleneb, et naised eelistavad aeglasemat muusikat

<sup>46</sup> Kuna kõige enam külastavad ettevõtte andmete kohaselt kauplust keskealised naisterahvad, eelistavad nad pigem esiletõusumat muusikat (Yalch, Spangenberg 1993: 632)

<sup>47</sup> Vanuseliselt külastavad kauplust erinevad sihtgrupid, eelnevate aastakümnete muusika kattub kõige enama sihtgrupiga (tuues esile positiivsed mälestused) (Chebat *et al.* 2001: 116), samuti sobib eeltoodud muusika ülejäänud atmosfääri.

<b>Lõhnad</b>	Lõhnade neutraliseerimine <sup>48</sup> , tähtpäevade ja hooajaga seonduvate lõhnade kasutamine;	Käsitlus puudub;	Käsitlus puudub;
<b>Sildid, suunajad jms</b>	Tooteinfot kajastavad sildid, digitaalsed ekraanid ja sildid, meeleolu ja kogemust loovad infokandjad, kaupluse tsoneerimiseks vajalikud infokandjad;	Eredad plakatid, hinna- info;	Kontseptsiooni kohaselt on kaupluses meeleolu loovad infokandjad, tsoneeringut näitavad infokandjad, samuti eripakkumisi näitavad sildid. Puuduvad digitaalsed ekraanid ja sildid ning detailset tooteinfot näitavad sildid;
<b>Väljapanek, tarbija teekonna suunamine</b>	Tarbija suunamine läbi võimalikult paljude alade, riiulitel arvukate toodete presenteerimine <sup>49</sup> ;	Tarbija teekond sirgjooneline ehk supermarketi lähenemine. Tooted väljas suurusnumbrite kaupa riiulitel, samuti laudadel ja kastides;	Vastab täielikult teooriale. Tooted väljas suurusnumbrite kaupa, tootenäidised presenteeritud silmakõrgusel kappide peal. Tarbija teekond on voolujooneline, liikudes läbi erinevate osakondade ja inspiratsioonialade;
<b>Värvilahendused</b>	Atmosfääris on soovitatav kasutada külmi toone, sooje toone kasutada eriväljapanekute rõhutamiseks; sama värviskeemi kasutada logol, kaupluse atmosfääris ja turundusmaterjalides;	Atmosfääris kasutatakse intensiivset oranži tooni, kombineerituna valgega. Põrandad on reeglina tumedad. Logo värvilahendus ja kaupluse värvilahendus ei kattu;	Atmosfääris kasutatakse nii külmi kui sooje toone, ka eriväljapanekutes on kasutatud mõlemaid toone, siiski domineerivad jahedad toonid. Logo värviskeem kordub kaupluse atmosfääris ning muudes materjalides;
<b>Vaateaken</b>	Vaateaken äärmiselt oluline, loob kaupluse kuvandi, aitab suurendada müüki;	Vaateaken puudub;	Uues kontseptsioonis vaateaknal võtmetähtsus, detailselt väljatö-

<sup>48</sup> Kuna ümbritsevad lõhnad on tuntavad ning ei sobi keskkonnaga, on neil negatiivne mõju (Mattila, Wirtz 2001: 275-276).

<sup>49</sup> Toote maht riiulil mõjutab positiivselt müüki, samuti eriväljapanekud (Cox 1964; Gagnon, Osterhaus 1985); kuna tegemist on hinnatundlikule tarbijale orienteeritud kauplusega, on oluline luua eeldus soodsatest hindadest väljapaneku abil, seda võimaldab arvukate toodete presenteerimine (Smith, Burns 1996, autori tõlgendus).

			tatud vaateakende kontseptsioon;
<b>Mööblilahendus</b>	Mööblilahenduses kasutada eelistatult ümaraid vorme ja vältida teravaid servi;	Kõrged puiduvärvi riulid (kombineeritud metalliga), metallist kandilised korvid, valdavalt kandilised vormid;	Mööblilahenduses kasutatakse kandilisi (kuubikukujulisi) vorme, esinevad ka teravad servad;
<b>Rahvahulga tajumine</b>	Lahendus peab võimaldama tarbijal privaatset toodet uurida, proovimisvõimaluse olulisus. Samas läbi tsoneeringu luua keskkond, kus ühes tsoonis on sarnaste joontega tarbijad (ühe alagrupi sihtgrupp);	Kuna riulid on kõrged ja vahekäigud kitsad, tunnetavad tarbijad teravalt teiste tarbijate kohalviibimist kui viibitakse samas piirkonnas (ning see põhjustab ebamugavust). Erinevates piirkondades viibimisel teisi tarbijaid ei märgata;	Läbi peeglite lahenduse on loodud käiguteed, mis suunavad tarbijat erinevatesse osakondadesse, piisavalt privaatseid alasid;
<b>Suhtlus teiste kaupluses viibivate tarbijatega</b>	Luu ühised tsoonid ja privaatsemad tsoonid;	Privaatsoonid puuduvad, kokkupuude seotud rahvahulga aspektiga;	Läbi suunavate käiguteede ning peeglilahenduste on loodud keskkond, kus kaastarbijad ei mõju häirivalt ning samuti tekib omavaheline sünergia;
<b>Töötajate aspekt</b>	Oluline piisav teenindajate arv ning korrektne vormiriietus, oluline personaalne teenindus.	Teenindajatel peamiselt kauba väljapanekuga seotud roll. Vormiriietus korrektne.	Teenindajate arv ei muutunud, vormiriietuses kasutatakse samuti logo värve, riietus lihtne, kuid korrektne ja eristuv.

Allikas: autori koostatud.

Ettevõtte rakendas täies mahus uue kontseptsiooni puhul konsultantide poolt välja töötatud disainiaspekte ning valikuliselt valgustusega ning töötajatega seonduvaid aspekte. Uues kontseptsioonis ei pöörata üldse tähelepanu muusikale ning lõhnadele (sarnaselt esialgse kontseptsiooniga) – teoreetilise kirjanduse põhjal võib väita, et eeltoodud teguritel on tarbijale suur mõju ning seega jäeti kasutamata lihtsate vahenditega ning vähese kuluga teostatavad parendused. Valgustuse puhul erines valgustuse intensiivsus konsultantide poolt soovitatust, olles mahedam ning vähem intensiivne. Töötajate aspektis oli ettevõtte eesmärgiks järgida maksimaalselt kontseptsioonist tulenevaid soovitusi, kuid seoses keerulise olukorraga töjõuturul (teenindajate nappus) ei õnnestunud ettevõttel alati tagada igas kaupluses piisavat

töötajate arvu pakkumaks personaalset teenindust. Oluline on märkida, et konsultantide soovitusel kohaselt tuleb koos atmosfääri muutmisega teha muudatusi ka sisseostuprotsessis ning kauba valikus ja turundusprotsessides. Ettevõtte järgis nimetatud soovitusi ainult osaliselt, tehes muudatusi teatud turundusprotsessides, ülejäänud osas jäi tegevus samaks.

Eeltoodust on alust eeldada, et muudatuste tagajärjel muutus kaupluse atmosfäär olulisel määral ning visuaalselt oli tegemist uue kauplusega, mistõttu saab lugeda teostatud muudatused atmosfääri muutmiseks (mitte renoveerimiseks). Kuna atmosfääri muudatuste teostamine viidi läbi kvaliteetselt ning suures osas teostatud muudatused ühtivad teoreetilises kirjanduses toodud suunistega, on alust järeldada, et teostatud muudatused olid positiivse iseloomuga (kaupluse atmosfääri ei muudetud ebameeldivamaks).

## **2.2. Kasutatud andmed ja meetodid**

Käesolevas analüüsis kasutatakse magistritöö peatükis 1.3 välja töötatud raamistikku, kus on näha seosed atmosfääri muutmise ning finantstulemuste vahel. Analüüsis kasutatavad andmed ei võimalda käsitleda konkreetseid muutuseid tarbijakäitumises, mistõttu tarbijakäitumise muutuste aspekti antud analüüs ei hõlma (analüüsitava ettevõtte puhul on muudatused juba teostatud ning analüüs saab toimuda ainult peale muudatuste teostamist kättesaadavate andmete alusel, seega ei ole võimalik teostada lisaks finantsandmete analüüsile võrdlevaid tarbijauuringuid). Autor nõustub, et tulemuslikkuse analüüsil oleks parim analüüsida mudelis toodud kõiki vaheetappe, kuid ka praktikas tuleb sageli leida lahendusi olukordadele, kus andmed ei ole selleks piisavad või ei ole kõiki aspekte hõlmav analüüs mingil muul põhjusel võimalik. Turundustegevuste tulemuse hindamisel on üks võimalus lähtuda ainult finantsandmetest, sest finantsandmetes väljendub ka tarbijakäitumise muutus. Siiski on oluline rõhutada igakülgse analüüsi teostamiseks vajadust analüüsida paralleelselt finantsandmetega ka tarbijakäitumises kaasnenud muudatusi (mis mõjutavad finantstulemusi). Samas on magistritöös kasutatavad finantsandmed mitmekülgsed ning võimaldavad analüüsida erinevaid muudatuste tulemuslikkust näitavaid aspekte

lähtuvalt eelnevalt kirjeldatud teoreetilistest mudelitest, sealhulgas muudatusi nii müügitulus, keskmise toote müügihinna muutuseid ning tasuvusnäitajaid (ROI ja IRR).

Käesoleva magistritöö empiirilises osas hinnatakse teostatud atmosfääri muudatuste tulemuslikkust kasutades finantsandmete analüüsi. Tulemuslikkust analüüsitakse lähtudes müügitulu ning keskmise toote müügihinna muutuste analüüsist. Kuna teoreetilises kirjanduses on arvukate autorite poolt rõhutatud nii ROI kui ka IRR näitajate olulisust turundustegevuse tulemuslikkuse hindamisel, on ka käesolevas magistritöös analüüsitud teostatud muudatuste tulemuslikkust tasuvuse aspektis läbi eeltoodud tasuvusnäitajate. Müügitulu ja keskmise toote müügihinna muutuste analüüsil soovitakse leida ühiseid jooni eelnevalt nii Brüggjeni ja kolleegide 2011. aasta uuringus kui ka Daggeri ja Danaheri 2014. aasta uuringus toodud järeldustega.

Nii müügitulu kui ka keskmise toote müügihinna muutuste analüüsil on lähtutud peatükis 1.3 kirjeldatud raamistikust, kus analüüsitava kaupluse (ehk testkaupluse) tulemusi on võrreldud kontrollkaupluse tulemustega. Kontrollkaupluste valikul on arvestatud järgnevaid kriteeriume: piirkondlik tarbijademograafia sarnasus, kaupluse suuruse sarnasus, kaubavaliku sarnasus; kontrollkauplused on valitud välistamiseks üldisest majanduskliimast ja tootevalikust tulenevaid mõjusid ning kontrollkauplustes ei ole muudatusi atmosfääris tehtud (kontrollkaupluste valikukriteeriumid on kooskõlas Brüggjen *et al.* 2011: 74 toodud tingimustega). Muutuste ajal toimus ettevõtte muu tegevus (turundus ja reklaam, personalitöö, muud süsteemid ja protseduurid jms) muutusteta. Lisaks kontrollkaupluste andmetele on illustreerivaks võrdluseks toodud ka kõikide Eesti kaupluste keskmised andmed.

Kõikide arvutuste puhul on andmed taandatud kaupluse ühele ruutmeetrile ühe kuu lõikes. Eesti kaupluste keskmiste näitajate arvutamisel on arvestatud perioodi keskmine ruutmeetrite arv (arvesse on võetud avatud ning suletud kaupluste töötatud kuud ja ruutmeetrid) ning jagatud see kuude arvuga. Keskmine toote müügihind on toodud eurodes ja sisaldab käibemaksu. Oluline on märkida, et seoses moekaupade müügi sesoonsusega on keskmine toote müügihind perioodide lõikes ulatuslikult kõikumine, mistõttu on toodud välja sama nii perioodi Eesti keskmised andmed kui ka kontrollkaupluse andmed.

Hindamaks teostatud kaupluse atmosfääri muudatuste tulemuslikkust lähtuvalt müügitulu ning toote keskmise müügihinna näitajate muutustest, on analüüsitud järgmised andmeid:

- a. Kauplus 1 keskmised müügitulu andmed, ostude arv ning müüdüd toodete arv 3 kuu lõikes (samad kalendrikuud aasta enne muudatuse teostamist) enne muudatuse teostamist, 3 kuud peale muudatuste teostamist ning keskmine aasta müügitulu peale muudatuse teostamist (võrrelduna samade kalendrikuudega aasta enne muudatuse teostamist). Kauplus 1 asub keskmise suurusega Eesti linnas. Enne atmosfääri muutmist oli tegemist ettevõtte ühe kasumlikuma kauplusega, mille müügitulu ruutmeetrile ületas ettevõtte keskmist 76%. Kaupluse asukoht keskuses jäi endiseks, kuid atmosfääri muutmisega suurendati kaupluse pinda 45%. Seoses pinna suurenemisega suurenes kaupluses ka kaubavalik – nii müüdavate tootemudelite arv kui ka laovarud. Keskuses märkimisväärseid muudatusi rentnike koosseisus või atmosfääri muutmises ei ole tehtud. Eeltoodud andmeid on analüüsitud võrrelduna nii Kontrollkauplusega 1 kui ka illustreerivalt Eesti keskmiste andmetega.

Kauplus 1 kontrollkaupluseks on Kontrollkauplus 1, mis asub samuti Eesti keskmise suurusega linnas. Kontrollkauplus 1 tegutseb esialgse kontseptsiooni alusel, kaupluses peale vähese renoveerimise (värvivärskendused jms) muudatusi tehtud ei ole. Samuti ei ole teostatud märkimisväärseid muudatusi ka kaubanduskeskuses, kus Kontrollkauplus 1 asub. Ka Kontrollkauplus 1 on kasumlik kauplus, mille keskmine müügitulu ruutmetri kohta ületab ettevõtte keskmist 21%.

- b. Kauplus 2 keskmised müügitulu andmed, ostude arv ning müüdüd toodete arv aasta enne muudatuse teostamist (samad võrreldavad kalendrikuud) ning 3 kuud peale muudatuste teostamist (kuna muudatused on äsja teostatud, ei ole olemasolevate andmete põhjal pikaajalises plaanis analüüsi võimalik teostada). Kauplus 2 asub Tallinnas suures kaubanduskeskuses, mis läbis ulatusliku laienemise. Seoses keskuse laienemisega konkurentide arv suurenes, kuid antud segmendi osakaal keskuse üldisesse rendipinda jäi eelnevaga samaks – vähendamaks kaubanduskeskuse laienemisega kaasnenud mõju, on analüüsis kasutatud andmeid korrigeeritud lähtuvalt antud kaubanduskeskuses nimetatud

perioodil toimunud analüüsitava valdkonna müügitulu muutustest. Atmosfääri muutmisega kaupluse ruutmeetrite arv vähenes 27%. Kaubavaliku ulatus olulisel määral kaupluses ei muutunud. Enne muudatuse teostamist ületas kaupluse müügitulu Eesti keskmist kaupluste müügitulu 1%. Eeltoodud andmeid on analüüsitud võrrelduna nii Kontrollkauplusega 2 kui ka illustreerivalt Eesti keskmiste andmetega.

Kauplus 2 kontrollkaupluseks on Kontrollkauplus 2, mis asub samuti Tallinnas suures kaubanduskeskuses. Kontrollkauplus 2 tegutseb esialgse kontseptsiooni alusel, kaupluses peale vähese renoveerimise (värvivärskendused jms) muudatusi tehtud ei ole. Kontrollkauplus 2 on kasumlik kauplus, mille keskmine müügitulu ruutmeetri kohta ületab ettevõtte keskmist 31%.

Illustreerimaks ja täiendamaks eelnenud uurimisobjektide analüüsil saadavaid tulemusi, on nii müügitulu kui ka keskmise toote müügihinna muutuste analüüsides kasutatud täiendavate uurimisobjektidena Kauplust 3 ning Kontrollkauplust 3. Kauplus 3 avati kaubanduskeskuses kohe uue kontseptsiooniga, peale avamist kaupluses muudatusi tehtud ei ole. Kontrollkauplus 3 avati esialgse kontseptsiooniga ligikaudu aasta hiljem samalaadses kaubanduskeskuses. Kaupluste ruutmeetrite arv on sarnane, samuti on praktiliselt identne kaupluse kaubavalik, mõlemad kauplused asuvad Tallinnas. Oluline on märkida, et kuna kauplused avati erinevatel aegadel, oli üldine olukord mõnevõrra erinev, tulenevalt nii üldisest turuolukorrast kui ka ettevõttest sõltuvatest asjaoludest. Seetõttu on võrdlusena toodud Eesti keskmised andmed, et hinnata kaupluse tulemusi suhtes Eesti antud perioodi keskmise tulemusega.

Kaupluse atmosfääri muutmise mõju majandustulemustele hinnatakse enim läbi ROI tasuvusnäitaja (peale atmosfääri muutmist suurenenud põhitegevuse täiendava rahavoogu kasvu suhe investeringusse). Samuti on arvukalt kasutatud IRR näitaja, mille alusel hinnatakse investeringu tasuvust. Käesolevas analüüsis on nii ROI kui IRR tasuvusnäitajad arvestatud lähtudes põhitegevuse täiendavast vabast rahavoost, see tähendab, et lähtutud on samadest sisenditest. Põhitegevuse täiendav vaba rahavoog on arvestatud järgmiselt: atmosfääri muutmise järel tekkinud täiendav müügitulu, millest on lahutatud täiendava müügitulu genereerimiseks vajalikud kulud. ROI arvestamisel on lähtutud Valemist 1.

(1)

$$ROI = \frac{\sum_{t=1}^5 \frac{\text{Täiendav põhitegevuse puhasrahavoog}_t}{(1 + \text{diskontomäär})^t} - \text{Alginvesteering}}{\text{Alginvesteering}}$$

Diskonteerimata ROI arvestamisel kasutatakse sama valemit, kuid diskontomääraks on sellisel juhul 0. IRR näitaja arvestamisel on lähtunud Valemist 2.

(2)

$$\sum_{t=0}^5 \frac{\text{Rahavoog}_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

Valemis 2 on nullperioodi rahavooks alginvesteering, järgnevatel perioodidel (aastad üks kuni viis) on rahavoona arvestatud põhitegevuse täiendavat vaba rahavoogu. Arvestused on teostatud Excel programmis, mis arvutab IRR-i vastavast valemist automaatselt välja. ROI arvestuste puhul on teostatud nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata lähteandmetega arvutused, diskonteerimismääraks on arvestatud 3% (sest ettevõtte kapital põhineb 100% omanike laenudel, mille intressimäär on 3% aastas; kuna teisi kapitali allikaid pole esindatud, ei ole nendega ka kalkulatsioonides arvestatud). ROI puhul näitab positiivne arv positiivset tulemust (ehk investeering on tasuv) ja negatiivne arv negatiivset tulemust (ehk investeering ei ole tasuv), IRR ei saa olla negatiivne. Ettevõtte omanike poolt eeldatud investeeringu elueaks (või mõju olemasolu ajaks) oli viis aastat, mis on vastavuses levinud lähenemistega (Weitzel 2010: 4) – ka bilansiliselt amortiseeritakse vaatlusaluses ettevõttes põhivara viie aasta jooksul. Seega on käesolevas töös nii ROI kui IRR arvestatud viie aastase perioodi kohta. ROI puhul on põhitegevuse täiendav vaba rahavoog arvestatud summeerituna (viis aastat), kuna arvestustes sooviti hinnata investeeringu tulemuslikkust kogu eeldatava eluea jooksul ning analüüs ainult ühe perioodi (reeglina aasta) lõikes investeeringu tulemuslikkust kogu eluea jooksul ei näita. Oluline on märkida, et sisuliselt kogu eluea diskonteeritud ROI on kasumlikkuse indeks (*profitability index*), mõlemaid eeltoodud näitajaid kasutatakse erinevates käsitlustes sageli sünonüümidena.

Kasumlikkuse indeksi puhul kasutatakse laialdaselt kahte varianti: ühel puhul on lugejas rahavoogude nüüdisväärtus (*present value*) ning teisel juhul rahavoogude puhas nüüdisväärtus (*net present value*); käesolevas töös on lähtutud teisest variandist, kus lugejas on kasutatud rahavoogude puhas nüüdisväärtust.

Investeering uuendatud kontseptsiooni rajamisse on ühe ruutmeetri kohta keskmiselt 100% kallim kui esialgse kontseptsiooni rajamine, igapäevase haldamisega seonduvalt on kontseptsioonide kulud samad. Investeeringu tasuvuse analüüsis on uurimisobjektidena kasutatud Kaupluseid 1, 2 ja 3 ning Kontrollkauplust 3. Kõikide uurimisobjektide puhul on arvestatud maksimaalses mahus reaalseid tulemusi ning ülejäänud perioodid on prognoositud. Kõikide prognooside teostamisel on lisaks finantsandmetele arvestatud võimalikul määral nii ettevõttest sõltumatuid väliseid tegureid kui ka ettevõttesiseseid tegureid, samuti on kasutatud erinevaid ettevõtte juhtkonna poolt koostatud plaane ning aruandeid (konfidentsiaalsuskaalutlustel ei ole töö autoril võimalik eelpool kirjeldatud andmeid avaldada). Kuna perioodid on osaliselt prognoositud, on võimalikult laiapõhjaliste andmete saamiseks teostatud analüüs kolme erineva stsenaariumi kohaselt. Stsenaariumid on iga uurimisobjekti puhul erinevad, kuna tulenevad tulemuste võimaliku muutuse analüüsist nii kontrollobjektide kui ka kõikide Eesti kauplustega koosmõjus (arvestatud on ka eelpool kirjeldatud tegureid ning analüüse).

Kauplus 1 ja Kontrollkauplus 1 puhul oli võimalik analüüsis kasutada atmosfääri muutmisele järgneva kahe aasta reaalseid andmeid, ülejäänud aastate tulemused tuginesid prognoosidele. Kuna nii Kontrollkauplus 1 kui ka kõikide Eesti kaupluste tulemused olid analüüsiperioodi esimesel aastal oluliselt madalamad eelnevatest perioodidest, stabiliseerusid kaupluste tulemused alles analüüsiperioodi teisel aastal ning kolmanda kuni viienda aasta prognooside aluseks on võetud kaupluste eelnevate perioodide omavahelised suhtarvud ning nendest tuletatud prognoositav müügitulu muutus järgnevatel perioodidel ning lisaks finantsandmetele ka välised ja sisesed tegurid autorile teadaolevas ulatuses ning ettevõtte juhtkonna prognoosid ja analüüsid.

Kauplus 1 ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) ja IRR analüüsid on koostatud kolme erineva prognoosistsenaariumi kohaselt:

- a. Esimese stsenaariumi kohaselt on Kauplus 1 tulemused jäetud Kontrollkauplus 1 tulemustega korrigeerimata ning on eeldatud, et kaupluse müügitulu jääb järgnevatel aastatel samale tasemele, mis muudatusele järgnenud teisel aastal (viimane reaalse andmetega aasta). Tegemist on negatiivse stsenaariumiga, sest erinevate analüüside kohaselt on tõenäoline, et kaupluse müügitulu järgnevatel aastatel siiski kasvab.
- b. Teise stsenaariumi kohaselt on Kauplus 1 tulemusi korrigeeritud lähtuvalt Kauplus 1 ja Kontrollkauplus 1 müügitulu muutumisest ning selle omavahelisest suhestumisest. Selle tulemusena saab eeldada, et esimesel prognoositaval aastal (eelnevate kahe aasta puhul on kasutatud reaalseid andmeid) müügitulu tõuseb 30% (sest realselt toimus eelneval aastal Kontrollkauplus 1 puhul veelgi ulatuslikum müügitulu tõus, samuti toimus ulatuslik müügitulu tõus Kauplusel 1), teisel aastal 15% ning kolmandal aastal jääb samaks.
- c. Kolmanda stsenaariumi korral on prognooside arvestamisel võetud arvesse nii Kontrollkauplus 1 kui ka kõikide Eesti kaupluste andmete muutuseid ning nende omavahelist suhestumist ning suhestumist Kauplus 1 tulemustesse. Sellise prognoosi kohaselt tõuseb Kauplus 1 müügitulu esimesel prognoositaval aastal 20%, teisel aastal 5% ning kolmandal aastal jääb samaks.

Müügitulu vähenemist (efekti vähenemist) eeltoodud prognoosidesse ei ole arvestatud, sest hinnates Kauplus 1 andmete suhet nii Kontrollkauplusesse 1 kui ka Eesti kaupluste keskmistesse andmetesse, ei ole selline stsenaarium reaalne.

Kauplus 2 ja Kontrollkauplus 2 puhul oli võimalik analüüsis kasutada atmosfääri muutmisele järgneva nelja kuu reaalseid andmeid, nii nimetatud andmete kui ka muutmisele eelnenud aasta andmete puhul teostati prognoosid, kus Kauplus 2 andmeid korrigeeriti olenevalt stsenaariumist nii lähtuvalt Kontrollkauplus 2 andmetest kui ka kogu Eesti keskmise müügitulu arvutustest.

Kauplus 2 ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) ja IRR analüüsid on koostatud kolme erineva prognoosistsenaariumi kohaselt:

- a. Esimese stsenaariumi kohaselt on Kauplus 2 tulemused jäetud Kontrollkauplus 2 tulemustega korrigeerimata ning eeldatud on, et kaupluse müügitulu jääb

järgnevatel aastatel samale tasemele, mis muudatusele järgnevatel kuudel, arvestades siiski efekti võimalikku vähenemist 20% aastas (kuna teooria kohaselt on efekt suurim lühiajalises plaanis, pikaajalises plaanis efekt väheneb ning kaupluse tulemused on seni olnud teooriaga kooskõlas).

- b. Teise stsenaariumi kohaselt on Kauplus 2 müügitulu andmeid korrigeeritud lähtuvalt Kontrollkauplus 2 müügitulu muutumise ning nende omavahelise suhestumisega (võttes arvesse muudatusele järgnevad kuud ning eelmise aasta samad kuud). Sellest tulenevalt on eeldatud, et Kauplus 2 müügitulu kasvab esimesel aastal 30% ning seejärel jääb püsivalt samale tasemele.
- c. Kolmanda stsenaariumi korral on prognooside arvestamisel võetud arvesse nii Kontrollkauplus 2 kui ka kõikide Eesti kaupluste müügitulu andmete muutuseid, nende omavahelist suhestumist ning suhestumist Kauplus 2 tulemustesse. Sellise prognoosi kohaselt tõuseb Kontrollkauplus 1 müügitulu esimesel prognoositaval aastal 30% võrreldes baasaastaga ning seejärel väheneb 10% aastas.

Kuigi Kaupluses 3 ja Kontrollkaupluses 3 ei ole atmosfääri muutust teostatud, on võimalik ka nende kaupluste puhul nii ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) kui ka IRR tasuvusnäitajad teatud reservatsioonidega välja arvutada, sest teada on kaupluste müügitulu dünaamika (osaliselt prognoositud). Mõlema kaupluse puhul on prognoositava müügitulu puhul arvestatud antud kaupluste tendentse ning suhtarve Eesti kaupluste keskmiste näitajatega. Arvutuste puhul on võetud baasaastaks korrigeeritud avamisaasta ning lisaks reaalsele järgnevate aastate müügitulu andmete kasutamisele on prognoositud müügitulu 5 aastase perioodi lõpuni. Baasaasta on arvestatud kõikide arvutuste lähtekohaks. Nimetatud arvutuste puhul on oluline täheldada, et kuna kaupluses ei ole muudatusi tehtud, ei anna arvutused hinnangut muudatuste tulemuslikkusele. Investeeringusumma puhul on Kontrollkauplus 3 investeeringusummat korrigeeritud analoogsete kaupluste investeeringutega, sest antud kaupluses teostas enamike töödest rendileandja oma kuludega (ning investeering ei kajasta seega esialgse kontseptsiooni loomisega kaasnevat tavapärasest investeeringut). Antud arvutustega võrreldakse uue ja esialgse kontseptsiooni tasuvust. Kuna perioodide müügitulu andmed on osaliselt prognoositud, on ka antud juhul lähtutud kolmest erinevast stsenaariumist:

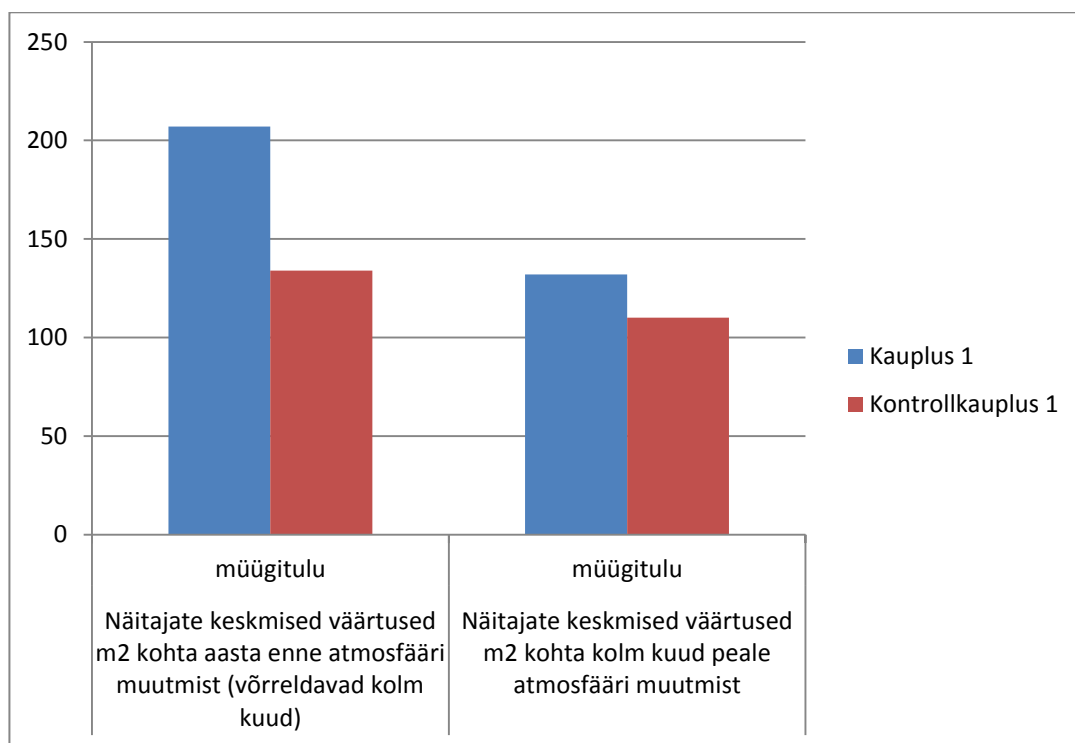
- a. Esimese stsenaariumi puhul on andmete analüüsimisel ning võrdlusel Eesti keskmiste andmetega saadud tulemus, et esimesel prognoositaval aastal peab müügitulu eeldatavalt tõusma mõlemal kauplusel 17% ning seejärel jääb müügitulu samale tasemele.
- b. Teise variandi puhul on lähtunud senistest suundadest ja suhtarvudest, kus Kauplus 3 müügitulu tõuseb esimesel prognoositaval aastal 20%, Kontrollkauplus 3 müügitulu tõuseb 15% ning edaspidi langeb müügitulu 5% aastas.
- c. Kolmas variant on kõige negatiivsem stsenaarium, kus ei eeldata kumbagi kaupluse puhul ei müügitulu tõusu ega ka langust. Arvestades nii Kauplus 3, Kontrollkauplus 3 kui ka Eesti kaupluste tulemusi, ei ole antud stsenaarium väga tõenäoline.

Uurimisobjektide analüüsil kasutatud raamistik ning kontrafaktuaalse analüüsi elementidest kontrollkaupluste ja erinevate stsenaariumite kasutamine võimaldab kaupluse atmosfääri tulemuslikkuse võimalikult laiapõhjalist analüüsi finantsandmete alusel.

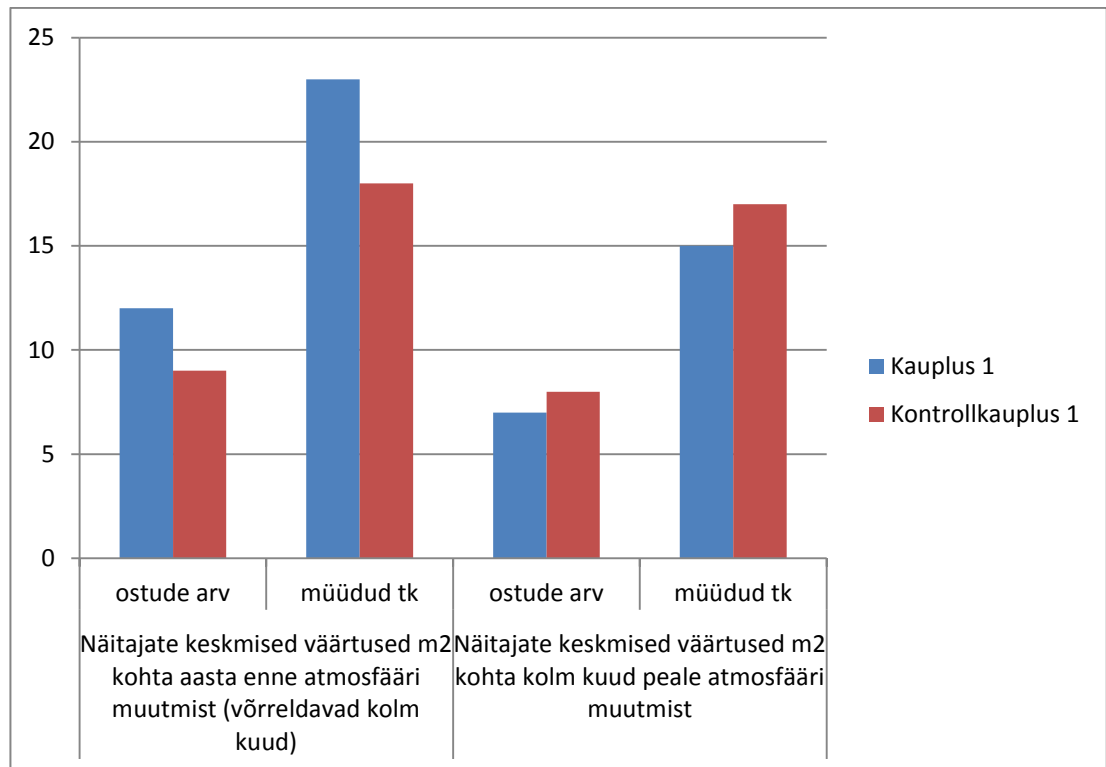
### **2.3. Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkus analüüsitava jaekaubandusettevõtte näitel**

Käesolevas magistritöös soovitakse leida kinnitust eelnevate uuringute tulemustele, mille kohaselt tõuseb kaupluse müügitulu peale atmosfääri muutust (müügitulu tõus väljendub enim lühiajalises perspektiivis, tõus püsib esimesel aastal ning seejärel stabiliseerub). Kauplus 1 reaalne müügitulu kasvas peale atmosfääri muutmist (võrreldes eelmise aasta sama perioodiga) esimesel kolmel kuul 15%, kuid kuna atmosfääri muutmisega kaasnes ka ruutmeetrite kasv 45%, siis müügitulu ühe ruutmeetri kohta kahanes 36%. Kontrollkauplus 1 müügitulu kahanes samal perioodil 18%, seega arvestades kaupluste müügitulude eelnevat omavahelist suhet oleks Kauplus 1 müügitulu pidanud olema ilma atmosfääri muutuseta 19% kõrgem (kui ta oli peale atmosfääri muutmist) ja atmosfääri muutusega kaasnes kaupluse müügitulu tulemuste halvenemine. Lisaks müügitulu langusele on peale atmosfääri muutmist kolme kuu jooksul vähenenud nii ostude arv kui ka müüdnud toodete arv – vastavalt 40% ja 34%

(ilma ruutmeetrile arvestamata kasvas ostude arv 10% ning müüdüd toodete arv 18%), Kontrollkaupluses 1 vähenes ostude arv 10% ning müüdüd toodete arv 7%. Kui enne muudatuste teostamist võrreldaval perioodil ületas Kauplus 1 müügitulu Eesti keskmist 88% (Kontrollkauplus 1 müügitulu oli suurem 22%), siis lühiajalises plaanis peale muudatuste teostamist ületas Kauplus 1 müügitulu jätkuvalt Eesti keskmist 52%-ga (Kontrollkauplus 1 müügitulu ületab Eesti keskmist 26%-ga). Kuigi nii Kauplus 1 kui ka Kontrollkauplus 1 müügitulu ühele ruutmeetrile ületab tunduvalt Eesti keskmisi näitajaid, on arvestades Kauplus 1 lähteandmeid antud kaupluse müügitulu näitajad peale atmosfääri muutmist lühiajalises plaanis oluliselt halvenenud, mida illustreerib ka Joonis 4, teiste näitajate muutust illustreerib Joonis 5.

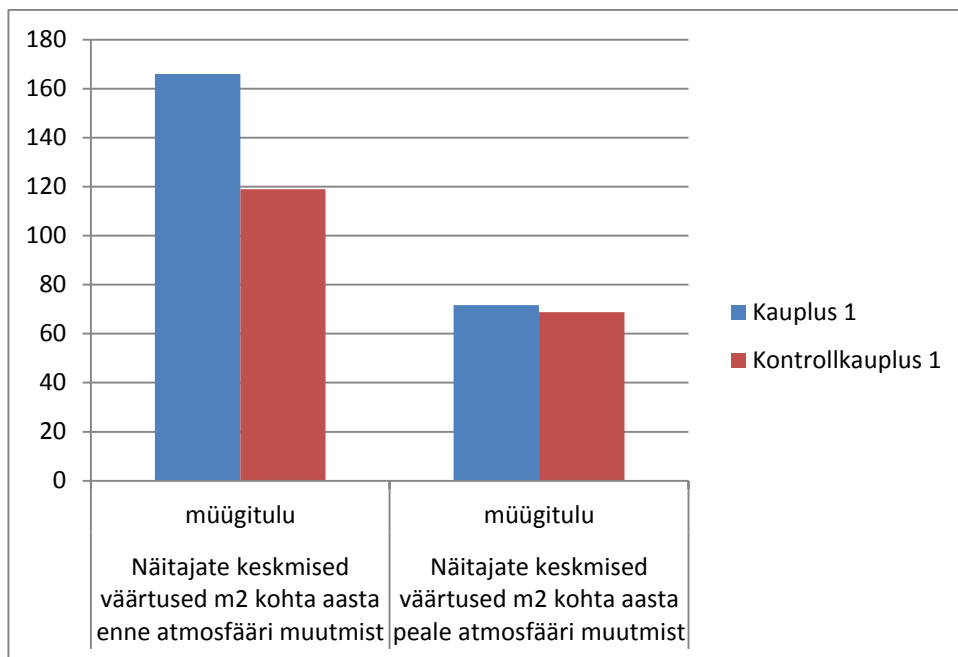


**Joonis 4.** Kauplus 1 müügitulu muutus kolm kuud peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).

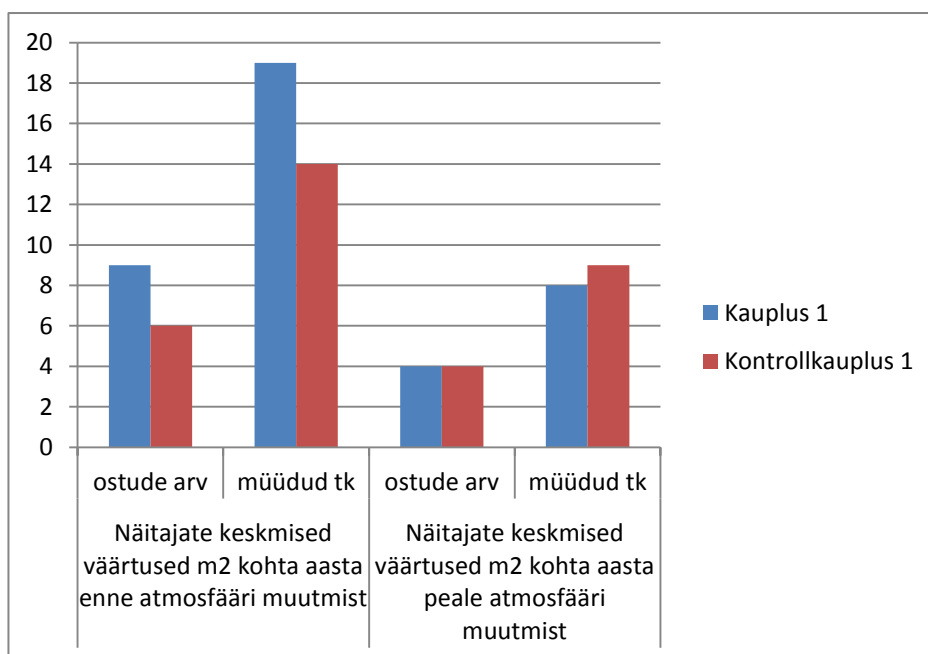


**Joonis 5.** Kauplus 1 ostude arvu ja müüdnud toodete arvu muutus kolm kuud peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).

Kauplus 1 puhul saab hinnata ka muutuste mõju pikemaajalises perspektiivis (aasta alates muutuste teostamisest). Pikaajalises perspektiivis langesid olulisel määral nii kaupluse müügitulu (57%), ostude arv (60%) kui ka müüdnud kogused (40%). Ka Kontrollkauplus 1 puhul eeltoodud näitajad langesid, kuid langus oli mõnevõrra väiksem. Nii Kaupluses 1 kui ka Kontrollkaupluses 1 toimunud muutuseid müügitulus kajastab Joonis 6, muutuseid ostude arvus ja müüdnud toodete arvus aasta peale atmosfääri muutust kajastab Joonis 7. Oluline on märkida, et ka eelnevatest uuringutest tuleneb atmosfääri muutuse positiivse mõju vähenemine pikemas perspektiivis (Brüggen *et al.* 2011: 71, 81-82), kuid kuna Kauplus 1 puhul ei saanud juba atmosfääri muutmise lühiajalist mõju positiivselt hinnata, oli pikaajaline täiendav langus ootuspärane ning paralleelse uurin- gutulemustega Kauplus 1 puhul tuua ei ole võimalik.

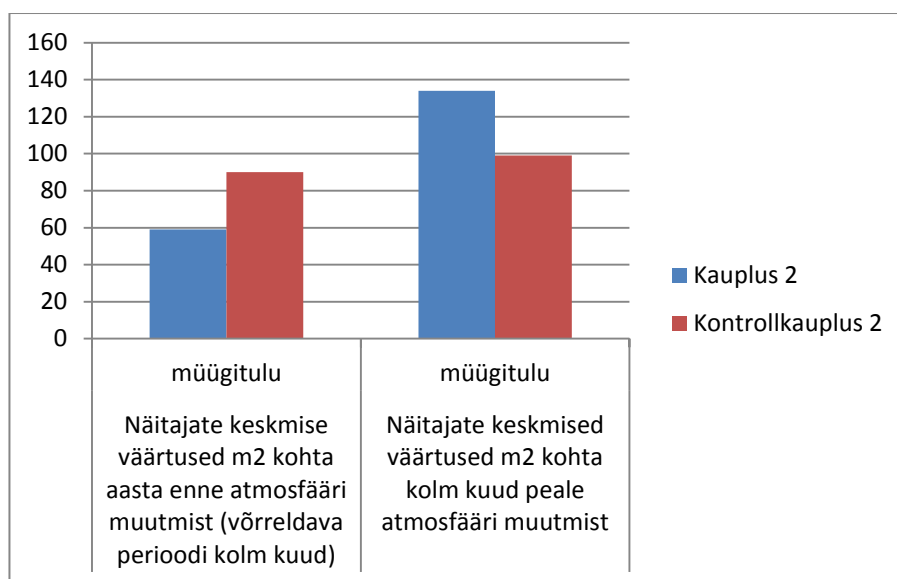


**Joonis 6.** Kauplus 1 müügitulu muutus aasta peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).

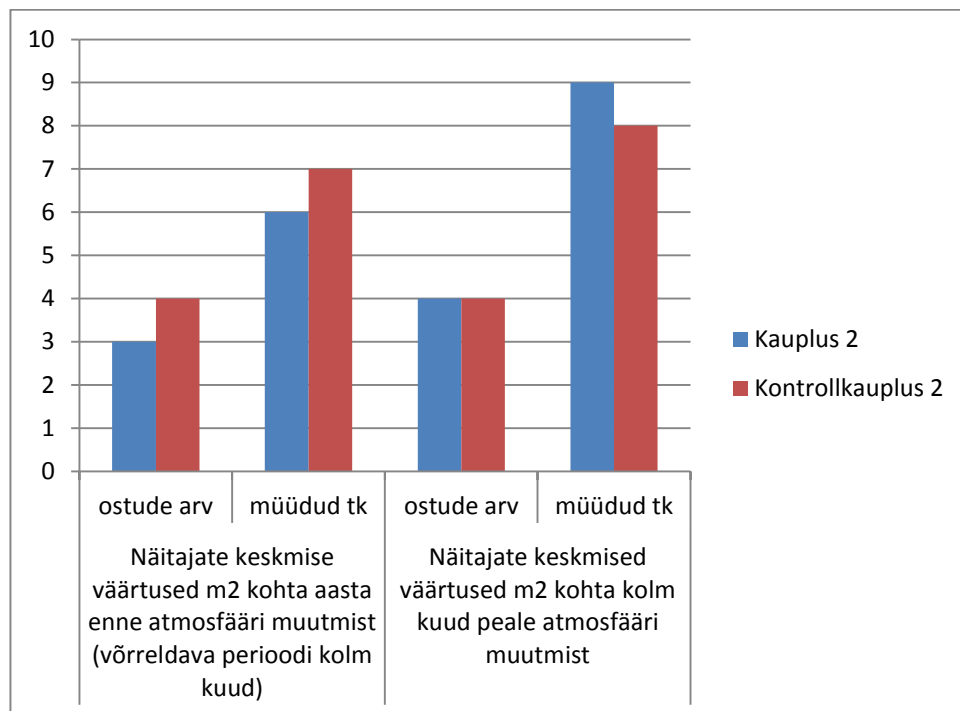


**Joonis 7.** Kauplus 1 ostude arvu ja müüdnud toodete arvu muutus aasta peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).

Kui Kauplus 1 tulemused lühiajalises perspektiivis peale atmosfääri muutmist ei olnud kooskõlas eelnevate uuringutulemustega ning ettevõtte juhtkonna ootustega, siis Kauplus 2 puhul ületavad tulemused juhtkonna ootuseid. Kauplus 2 esimese kolme kuu tulemus (korrigeeritud keskuse andmetega) peale atmosfääri muutust näitab müügitulu kasvu 56%, ostude arvu kasvu 40% ning müüdnud koguse kasvu 35% (Kontrollkauplus 2 müügitulu kasvas samal perioodil 9%, ostude arv kasvas 1% ning müüdnud toodete arv kasvas tõsis samuti 1%), müügitulu muutusi illustreerib Joonis 8, teiste eeltoodud näitajate muutuseid Joonis 9. Vaadeldes nii Kauplus 2 kui Kontrollkauplus 2 müügitulu võrdlust Eesti keskmisega on näha, et Kontrollkauplus 2 müügitulu suhe Eesti keskmisesse ruutmeetri müügitulusse on jätkuvalt samas suurusjärgus, samas kui Kauplus 2 müügitulu peale atmosfääri muutust ületab Eesti keskmist müügitulu näitajat 103% (enne atmosfääri muutmist oli Kauplus 2 müügitulu 16% Eesti keskmisest näitajast madalam). Oluline on siiski märkida, et osaliselt on efekti mõjutanud ka üldiste faktorite muutus kaubanduskeskuse laienemise näol, kuid kuna sellega kaasnes konkurentsi suurenemine ja antud segmendi osakaal jäi keskuses samaks ja analüüsis kasutatud andmed on korrigeeritud lähtuvalt antud segmendi müügitulu muutustest kaubanduskeskuses, siis võib järeldada, et Kauplus 2 puhul leidis kinnitust järeldus, et atmosfääri muutustel on kaupluse müügitulu kasvule lühiajalises perspektiivis positiivne mõju.



**Joonis 8.** Kauplus 2 müügitulu muutus kolm kuud peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).



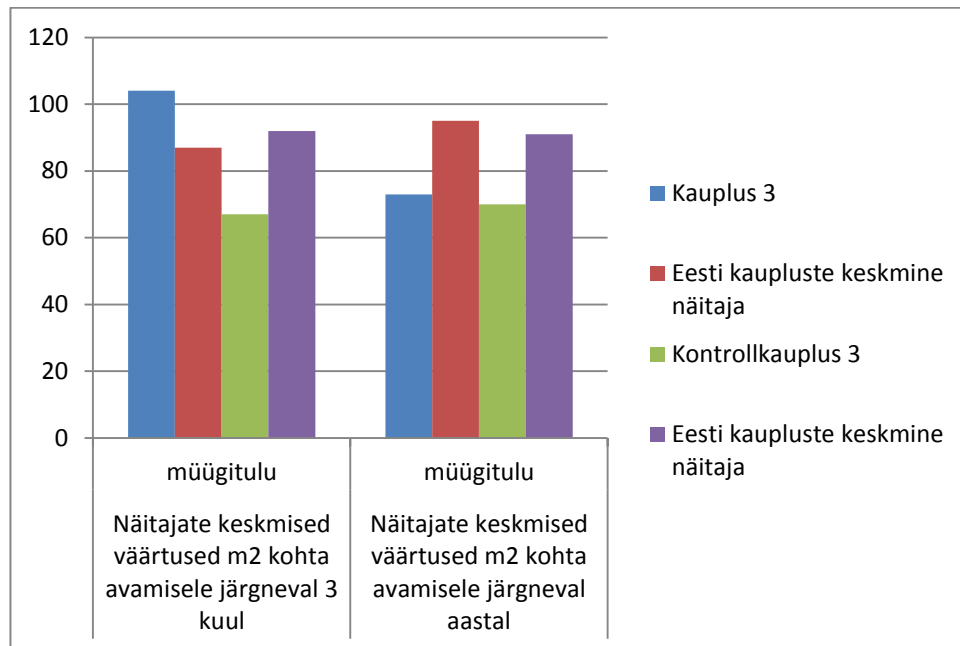
**Joonis 9.** Kauplus 2 ostude arvu ja müüdnud toodete arvu muutus kolm kuud peale atmosfääri muutmist (autori koostatud).

Eeltoodust tulenevalt saab järeldada, et Kauplus 1 puhul ei saavutatud atmosfääri muutmisega positiivseid tulemusi müügitulus ei lühiajalises ega pikaajalises perspektiivis – vähenes nii müügitulu ühe ruutmeetri kohta, keskmine ostude arv, müüdnud toodete arv kui ka toote keskmine müügihind. Enim mõjutas müügitulemusi nii ostude arvu kui seeläbi ka müüdnud toodete hulga oluline vähenemine. Kui müüdnud toodete hulk oleks jäänud suhtes Eesti keskmisega samale tasemele kui enne kaupluse atmosfääri muutmist, oleks kaupluse müügitulu olnud 34% suurem. Kui kaupluse ruutmeetrite arvu ei oleks suurendatud (ning müügitulu ruutmeetri kohta oleks sama kui peale atmosfääri uuendamist), oleksid müügitulemused olnud 8% väiksemad kui enne atmosfääri muutust, kuid arvestades nii Kontrollkauplus 1 kui ka Eesti keskmise müügitulu muutust, ületaks nimetatud müügitulu Eesti keskmist rohkem kui enne atmosfääri muutmist. Seega võib järeldada, et ettevõtte poolt ei olnud kaupluse ruutmeetrite arvu sellisel määral suurendamine õige otsus, kuna isegi muude näitajate samaks jäädes ei oleks reaalse müügitulemuste suurendamine 45% suurendatud

ruutmeetrite puhul võimalik sellisel määral, et tagada ruutmeetri müügitulu positiivne kasv. Ruutmeetrite arvu samaks jäämisel ei oleks tõenäoliselt kaupluse tulemused sellisel määral negatiivses suunas muutunud. Kuna kauplus asub keskmise suurusega Eesti linnas, ei ole antud piirkonnas piisavalt palju tarbijaid, et sellise ruutmeetriga kaupluses odavama sortimendiga toodetega positiivseid tulemusi näidata – kaupluses vähenes oluliselt nii ostude arv kui müüdud toodete kogus.

Samas Kauplus 2 puhul leidis kinnitust eelnevates uuringutes välja toodud järeldus, mille kohaselt atmosfääri muutusega kaasneb müügitulu kasv. Kauplus 2 puhul oli atmosfääri muutusel müügitulu kasvule lühiajalises perspektiivis positiivne mõju, pikaajalist perspektiivi Kauplus 2 puhul ei ole kahjuks võimalik hinnata. Kauplus 2 atmosfääri muutmise positiivset mõju müügitulule võib võimendada asjaolu, et Kauplus 2 asub atraktiivses Tallinna kaubanduskeskuses, kus on suur külastajate arv ning tarbijad ei ole niivõrd hinnatundlikud. Seega saab järeldada, et uuendatud kontseptsiooniga laienes tõenäoliselt Kauplus 2 tarbijaskond, kuna suurenes olulisel määral nii ostude arv kui ka müüdud toodete kogus.

Avamisele järgneval kolmel kuul ületas Kauplus 3 keskmine müügitulu ruutmeetri kohta Eesti sama perioodi keskmist müügitulu 16% võrra, samas Kontrollkauplus 3 müügitulu oli Eesti keskmisest müügitulust 27% madalam. Pikas perspektiivis (aasta peale avamist) kaupluste vahe Eesti keskmise müügitulu näitajaga vähenes olulisel määral, Kauplus 3 müügitulu langes alla Eesti keskmise müügitulu 23% võrra ning Kontrollkauplus 3 müügitulu jäi Eesti keskmisest madalamaks samuti 23% võrra; müügitulu ühele ruutmeetrile Kauplus 3 ja Kontrollkauplus 3 puhul praktiliselt ühtlustus – eeltoodud kajastab Joonis 10. Seega saab järeldada, et lühemas perspektiivis näitab uue kontseptsiooniga kauplus paremaid tulemusi müügitulu aspektis kui esialgse kontseptsiooniga kauplus, kuid pikemas perspektiivis tulemused ühtlustuvad (uuendatud kontseptsiooniga kaupluse tulemused langevad). Muutusi nii uurimisobjektide müügitulus, ostude arvus kui ka müüdud toodete arvus nii pikaajalises kui ka lühiajalises perspektiivis kajastab Tabel 7.



**Joonis 10.** Kauplus 3, Kontrollkauplus 3 ning Eesti keskmise müügitulu võrdlus (autori koostatud).

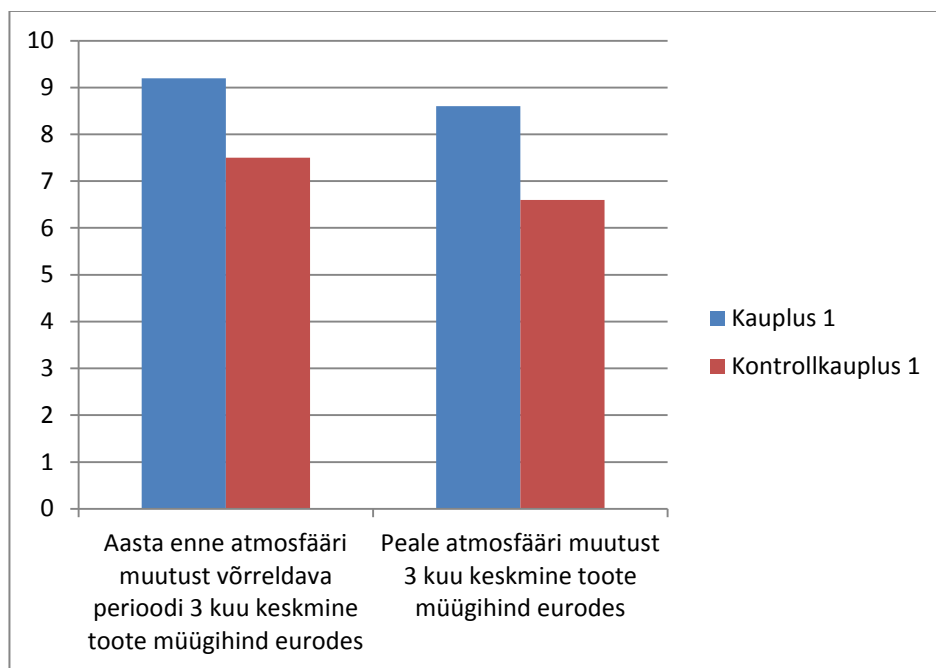
**Tabel 7.** Muudatused testkaupluste müügitulus peale atmosfääri muudatust

	Lühiajaline perspektiiv (3 kuud)			Pikaajaline perspektiiv (1 aasta)		
	Ruutmeetri müügitulu muutus	Ostude arvu muutus	Müüdnud toodete arvu muutus	Ruutmeetri müügitulu muutus	Ostude arvu muutus	Müüdnud toodete arvu muutus
Kauplus 1	-36%	-34%	-40%	-57%	-60%	-40%
Kauplus 2	56%	40%	35%	-	-	-

Allikas: autori koostatud

Oluline on märkida, et atmosfääri muutmisel jäeti tähelepanuta kaks olulist tegurit (muusika ja lõhnad) ning mitmetele teistele teguritele ei pööratud piisavalt tähelepanu (valgustus jms), siis tõenäoliselt oleks nende tegurite piisaval arvestamisel olnud ka kaupluste tulemused teistsugused. Kahjuks ei ole olemasolevate materjalide põhjal võimalik eeltoodud tegurite arvestamata jätmise mõju hinnata.

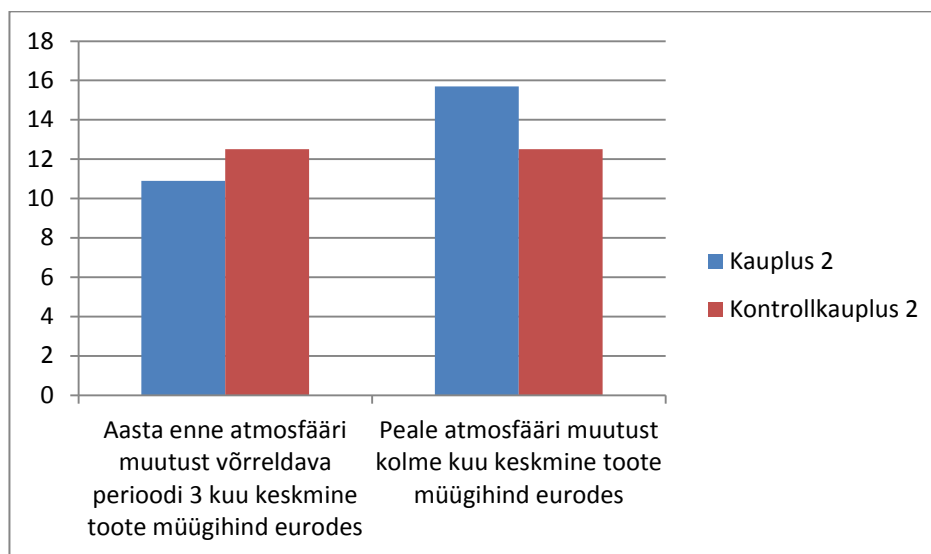
Analüüsivõimalike olemasolevate andmete põhjal müügitulu muutuste oletatavaid põhjuseid, saab ühe võimaliku muutuse põhjusena analüüsida keskmise toote müügihinna muutust peale kaupluse atmosfääri muutmist. Enne muutuste tegemist oli keskmine toote müügihind Kaupluses 1 9,2 eurot (jäädes Eesti keskmise näitajaga samasse suurusjärku), 3 kuu keskmine toote müügihind peale atmosfääri muutmist oli 8,6 eurot (jäädes samuti antud perioodi Eesti keskmise näitajaga samasse suurusjärku). Kontrollkauplus 1 keskmine toote müügihind langes võrdlusperioodide lõikes, jäädes suhtes nii Kauplusega 1 kui Eesti keskmisega samasse suurusjärku. Muutuseid Kauplus 1 ja Kontrollkauplus 1 keskmises müügihinnas (perioodil kolm kuud peale atmosfääri muutmist) kajastab Joonis 11. Eeltoodud tulemustest järeldub, et toote keskmine müügihind on lühiajalises perspektiivis peale atmosfääri muutmist suhtarvuna sarnane nii Kontrollkauplusega 1 kui ka Eesti keskmiste tulemustega. Seega ei leidnud Kauplus 1 puhul kinnitust eelnevates uuringutes välja toodud järeldus, mille kohaselt lühiajalises plaanis toote keskmine müügihind kasvab.



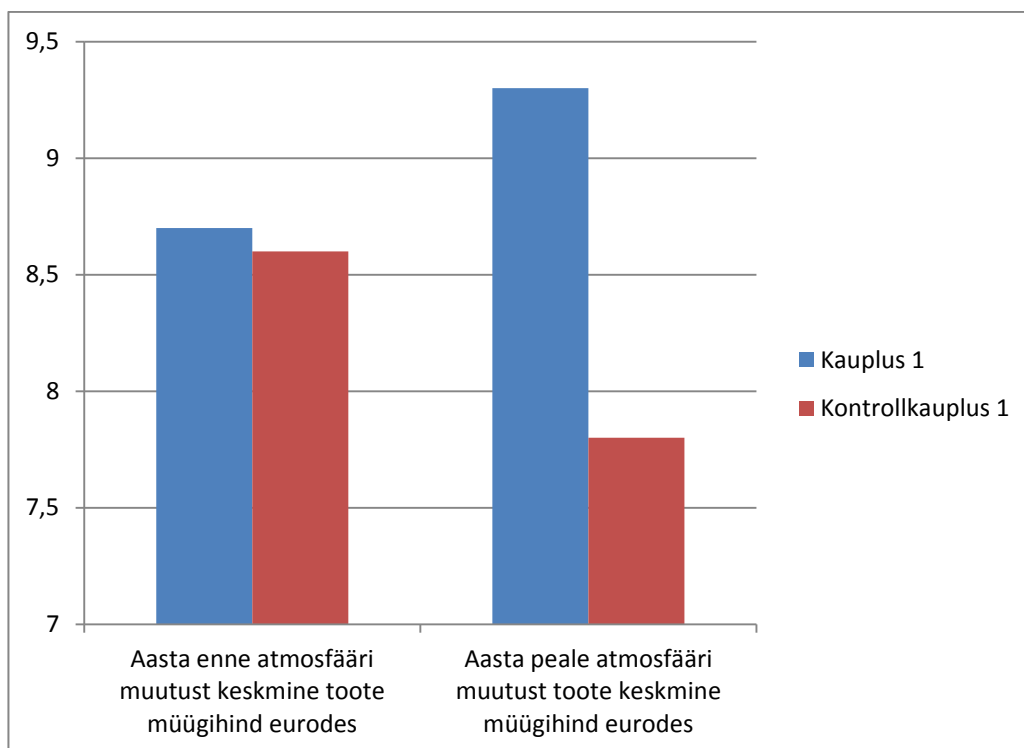
**Joonis 11.** Kauplus 1 toote keskmise müügihinna võrdlus lühiajalises perspektiivis (autori koostatud).

Kauplus 1 puhul lühiajalises perspektiivis keskmine toote müügihind peale atmosfääri muutmist numbriliselt ei suurenenud, suhtarvuna nii Kontrollkauplus 1 kui ka Eesti keskmisesse tulemusse jäi müügihind samaks. Enne atmosfääri muutmist oli Kauplus 2

toote keskmine müügihind 13% madalam nii Kontrollkauplus 2 kui ka Eesti keskmisest toote müügihindast. Peale atmosfääri muutust (3 kuu keskmine) jäid nii Kontrollkauplus 2 kui ka Eesti keskmine toote müügihind samale tasemele, kuid Kauplus 2 keskmine toote müügihind suurenes 30,5%. Seega oli müügitulu kasv lisaks ostude arvu suurenemisele olulisel määral mõjutatud ka keskmise toote müügihinna kasvust, mis on kooskõlas ka eelnevate uuringute tulemustega. Muutuseid Kauplus 2 ja Kontrollkauplus 2 toote keskmises müügihinnas (perioodil kolm kuud peale atmosfääri muutmist) kajastab Joonis 12. Samas pikas perspektiivis ilmnes Kauplus 1 puhul huvitav asjaolu, et hoolimata keskmise toote müügihinna kasvu puudumisele lühiajalises perspektiivis, tõusis pikaajalises perspektiivis Kauplus 1 keskmine toote müügihind (samal ajal Kontrollkauplus 1 toote keskmine müügihind langes ning Eesti kaupluste keskmine toote müügihind jäi samaks), muutusi toote keskmises müügihinnas Kaupluses 1 ja Kontrollkaupluses 1 aasta peale atmosfääri muutust kajastab Joonis 13. Kuna kaubavalikus muudatusi ei olnud, saab toote keskmise müügihinna kasvu põhjustada tõenäoliselt tarbijate eelistuste muutumine ning kallimate toodete eelistamine, mis võib olla põhjustatud kaupluse tarbijaskonna muutumisest.

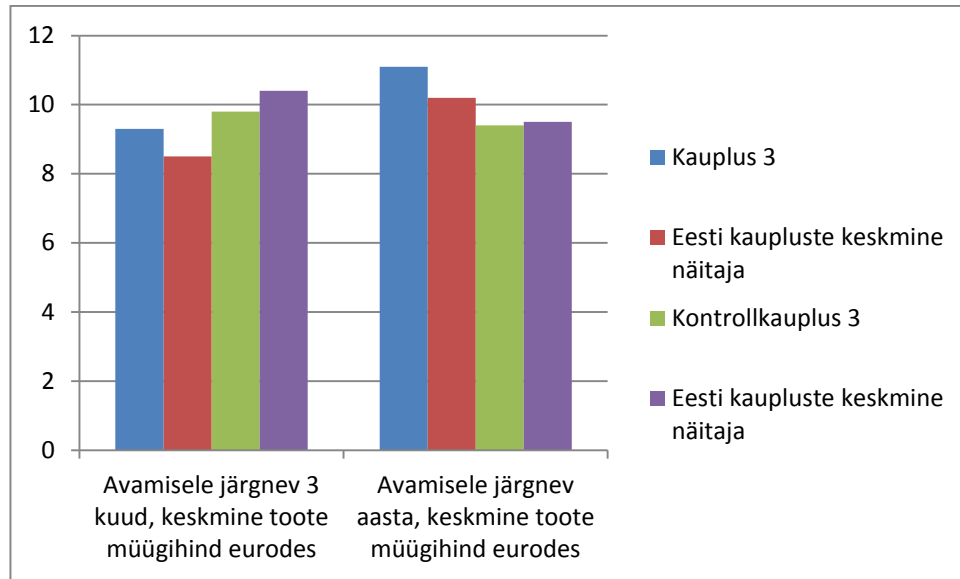


**Joonis 12.** Kauplus 2 keskmise toote müügihinna võrdlus lühiajalises perspektiivis (autori koostatud).



**Joonis 13.** Kauplus 1 toote keskmise müügihinna võrdlus pikaajalises perspektiivis (autori koostatud).

Vaadates keskmist toote müügihinna Kaupluses 3 on täheldatav samasugune huvitav tendents nagu Kauplus 1 puhul – pikemas perspektiivis uuendatud kontseptsiooniga kaupluses on keskmine müügihind kõrgem kui esialgse kontseptsiooniga kaupluses. Kauplus 3 keskmine toote müügihind lühiajalises perspektiivis peale avamist ületas Eesti keskmist toote müügihinna 9% ning pikaajalises perspektiivis ületas toote keskmine müügihind Eesti keskmist toote müügihinna 8%. Samal ajal Kontrollkauplus 3 toote keskmine müügihind nii lühiajalises kui ka pikaajalises perspektiivis jäi Eesti keskmisest näitajast madalamaks. Eeltoodud muutusi kajastab Joonis 14. Kui Kauplus 1 puhul ilmnes keskmise müügihinna tõus pikemas perspektiivis, siis Tallinnas asuvate kaupluste puhul ilmnes uuendatud kontseptsiooni puhul keskmisest suurem müügihind koheselt.

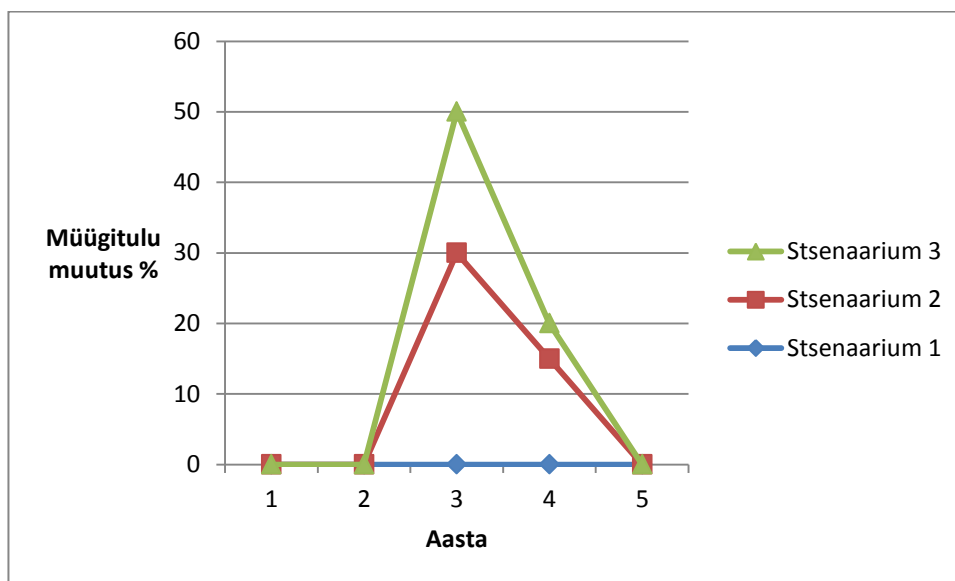


**Joonis 14.** Muutused toote keskmises müügihinnas Kaupluses 3, Kontrollkaupluses 3 ning Eesti kauplustes lühiajalises ja pikaajalises perspektiivis (autori koostatud).

Lühiajalises plaanis Kaupluses 1 keskmine toote müügihind ei kasvanud, samas pikaajalises perspektiivis tõusis Kaupluses 1 toote keskmine müügihind 6,5% (samaaegselt jäi Eesti keskmine toote müügihind samaks ning Kontrollkauplus 1 keskmine toote müügihind langes 9%). Kaupluses 2 tõusis toote keskmine müügihind ka lühiajalises perspektiivis. Nii Kauplus 1 kui Kauplus 2 (samamoodi kui teisedki Eesti kauplused) on kaubavalikus orienteeritud soodsama hinnaklassiga tooteid eelistavale tarbijale. Kontseptsiooni muutusega suurenes lühiajalises plaanis oluliselt Kauplus 2 keskmine toote müügihind, pikaajalises plaanis suurenes toote keskmine müügihind ka Kaupluses 1. Eeltoodu tõstatab olulise küsimuse, kas muudetud kaupluse atmosfäär on atraktiivne vähem hinnatundlikule tarbijale ning kas muudetud atmosfääril on negatiivne mõju senistele tarbijatele (kes ei tunne ennast uuendatud keskkonnas hästi). Kui eelnevates uuringutes toodi välja, et atmosfääri muutmisega kaasnesid muutused tarbijaskonnas ning uute tarbijate (kelle keskmine ostusumma oli kõrgem) osakaal suurenes, siis käesolevas analüüsis aluseks olevate andmetega ei ole võimalik eeltoodud küsimusele hinnangut anda. Teema, kas ja millisel määral on muudetud atmosfäär atraktiivne teistsugusele tarbijale (kas on muutunud tarbija ostueelistused, kas on muutunud tarbija ootused sortimendile ja ostudünaamika), millised tegurid täpselt on avaldanud tarbijale mõju ning kas sellest tulenevalt oleks tulnud teha olulisi muudatusi ka kaubavalikus ning millised oleksid olnud tehtud muudatuste mõjud, on väga huvitav

ning väärrib eraldi uurimist; käesolevas töös antud andmete põhjal nendele küsimustele vastata ei ole võimalik.

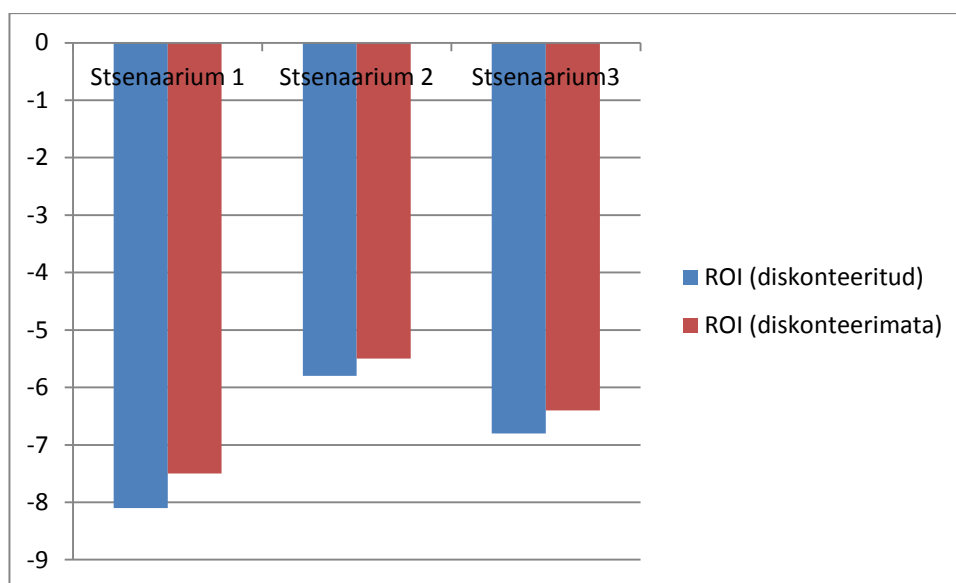
Kaupluse atmosfääri muutmist saab käsitleda kui turundusinvesteeringut ning atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamisel on põhjendatud ka tasuvuse kui ühe tulemuslikkuse aspekti hindamine kasutades ROI ja IRR tasuvusnäitajaid. ROI on arvestatud nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata kujul. Kuna teostatud investeeringu planeeritav tasuvusaeg oli 5 aastat, oli tasuvusnäitajate arvutamiseks vajalik teostada prognoos ulatuses, mis ei olnud kaetud reaalsete andmetega. Prognooside ning erinevate stsenaariumide aluseks olevad asjaolud on kirjeldatud eelnevalt metodika osas. Joonisel 15 on toodud kolm erinevat stsenaariumi müügitulu võimalike muutuste kohta Kaupluses 1.



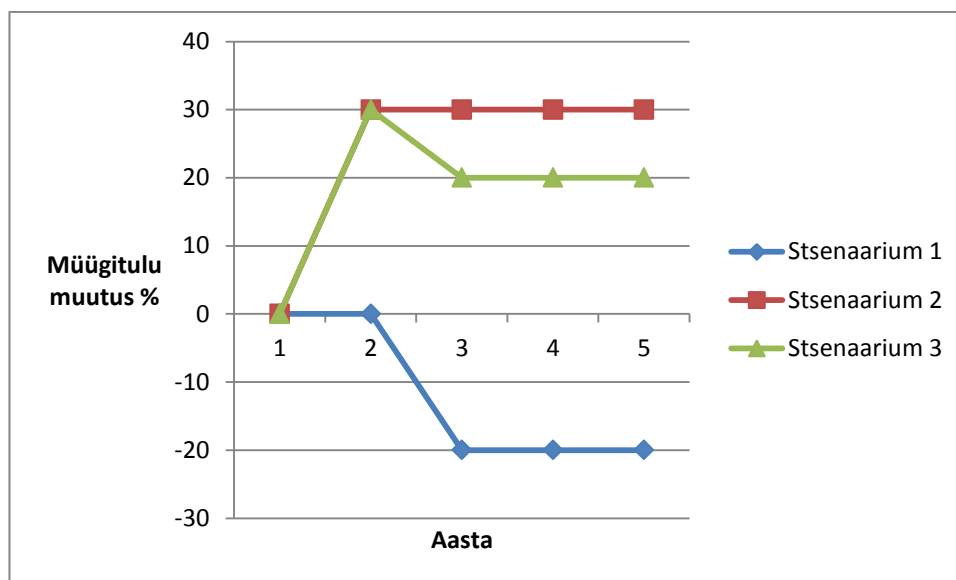
**Joonis 15.** Kauplus 1 müügitulu muutus (%) erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).

Kauplus 1 puhul on ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata kujul) negatiivne kõikide stsenaariumite korral (stsenaarium 1: diskonteeritud ROI on -8,1/diskonteerimata ROI -7,5; stsenaarium 2: diskonteeritud ROI on -5,8/diskonteerimata ROI -5,5; stsenaarium 3: diskonteeritud ROI on -6,8/diskonteerimata ROI -6,4), eeltoodud illustreerib Joonis 16. Kuna kaupluse müügitulu tulemused peale atmosfääri

muutmist (ja ruutmeetrite arvu suurendamist) halvenesid olulisel määral, ei jõua põhitegevuse täiendav rahavoog positiivsele poolele mitte ühegi eeltoodud stsenaariumi puhul ning IRR-i ei ole seetõttu võimalik arvutada. Kõige väiksem oleks kahjum Stsenaarium 2 puhul, kuid ka sellisel juhul ületab 5 aasta kahjum investeringu summat üle 5 korra. Ainsaks võimaluseks viia nii IRR kui ROI (diskonteerimata) positiivseks oleks, kui müügitulu tõuseks võrreldes baasaastaga esimesel prognoositud aastal 60%, järgnevatel aastatel võrreldes baasaastaga vastavalt 55% ja 47% – sellisel juhul oleks IRR 0,1% ning ROI (diskonteerimata) oleks 1,5, nimetatud stsenaarium on kindlasti ebareaalne, seega finantsnäitajate poolest ei ole võimalik Kaupluses 1 teostatud investeringut 5 aasta jooksul tagasi teenida ning teostatud investering ei andnud loodetud tulemusi. Joonisel 17 on toodud kolm erinevat stsenaariumi müügitulu võimalike muutuste kohta Kaupluses 2, mille alusel on teostatud ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) ja IRR näitajate arvestused Kaupluses 2 teostatud turundusinvesteringu tulemuslikkuse väljaselgitamiseks.

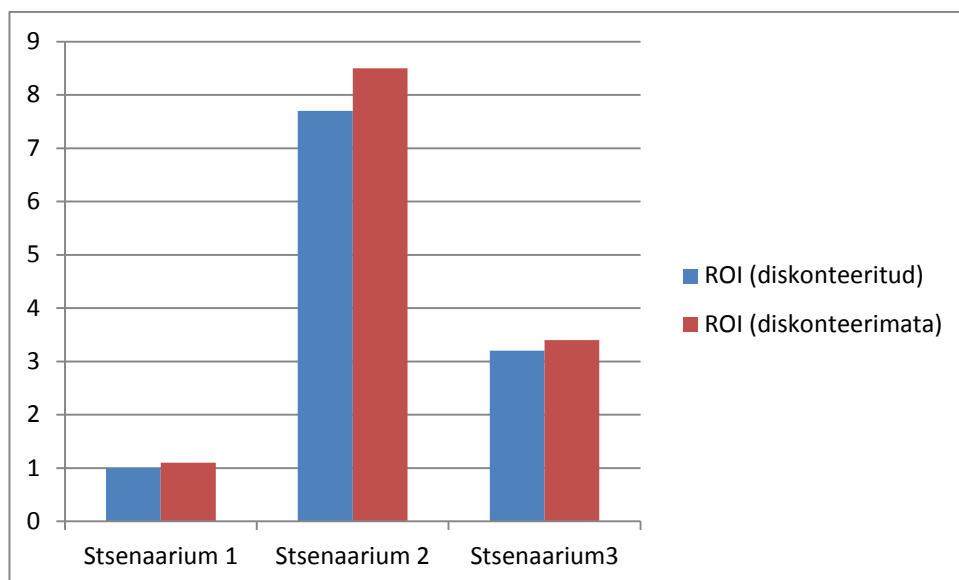


**Joonis 16.** Kauplus 1 ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) kujunemine erinevate stsenaariumite kohaselt (autori koostatud).

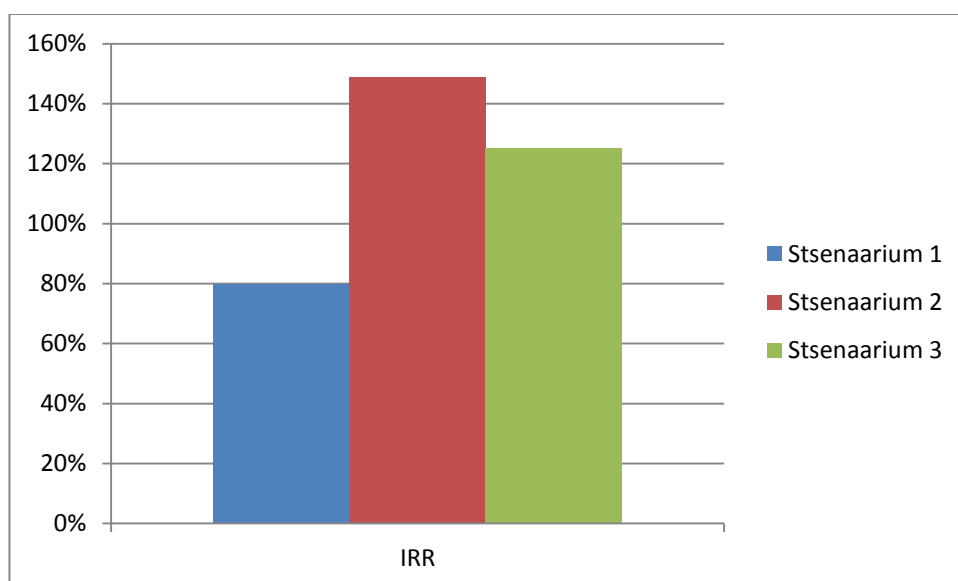


**Joonis 17.** Kauplus 2 müügitulu muutus (%) erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).

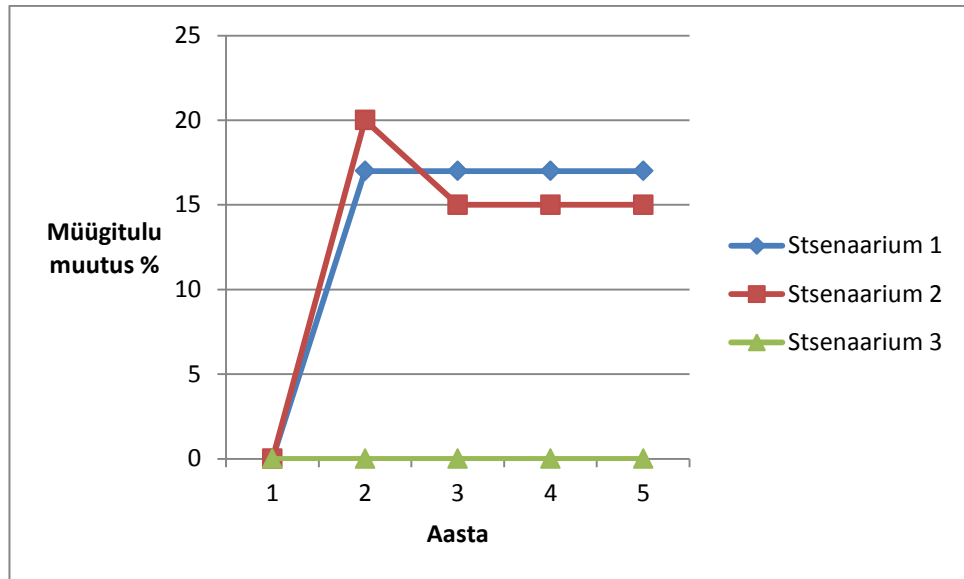
Analüüsisides Kauplus 2 andmeid on iga võimaliku stsenaariumi korral nii ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) kui ka IRR näitajad positiivsed, ROI näitajaid erinevate stsenaariumite korral illustreerib Joonis 18 ning IRR näitajaid Joonis 19. Kõige väiksem on Kauplus 2 ROI (diskonteeritud 1,0/diskonteerimata 1,1) teise stsenaariumi korral, kuid selgelt tuleb välja teostatud investeringu tulemuslikkus kõikide stsenaariumite korral. Oluline on märkida, et esimese stsenaariumi korral muutub põhitegevuse täiendav vaba rahavoog negatiivseks neljandal aastal, kuid kuna peale atmosfääri muutust on toimunud niivõrd suur müügitulu paranemine, on muutus tasunud ära juba esimese aasta jooksul. Ka kolmanda stsenaariumi puhul muutub põhitegevuse täiendav vaba rahavoog negatiivseks, kuid alles viimasel viiendal aastal; kõikide stsenaariumide korral on muutuse tasuvuse perioodiks aasta. Arvestused näitavad, et isegi kui efekt ei peaks üle ühe aasta püsima, vaid langeb igal järgneval aastal 20%, on atmosfääri muutuse mõju põhitegevuse täiendavale vabale rahavoole siiski positiivne. Joonisel 20 on toodud kolm erinevat stsenaariumi müügitulu võimalike muutuste kohta Kaupluses 3 ning Joonis 21 kajastab kolme erinevat stsenaariumi müügitulu võimalike muutuste kohta Kontrollkaupluses 3.



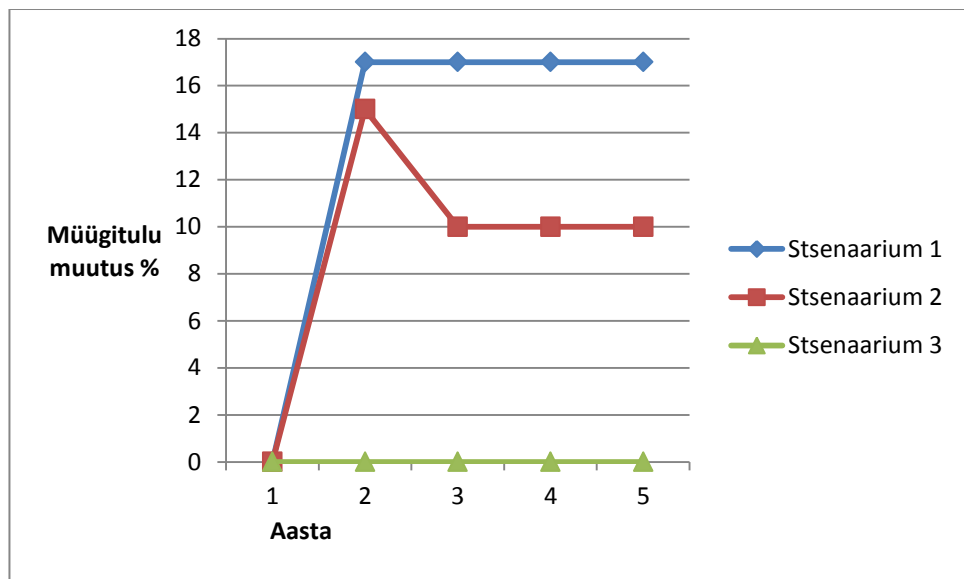
**Joonis 18.** Kauplus 2 ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) tasuvusnäitaja kujunemine erinevate stsenaariumide korral (autori koostatud).



**Joonis 19.** Kauplus 2 IRR tasuvusnäitaja kujunemine erinevate stsenaariumide korral (autori koostatud).



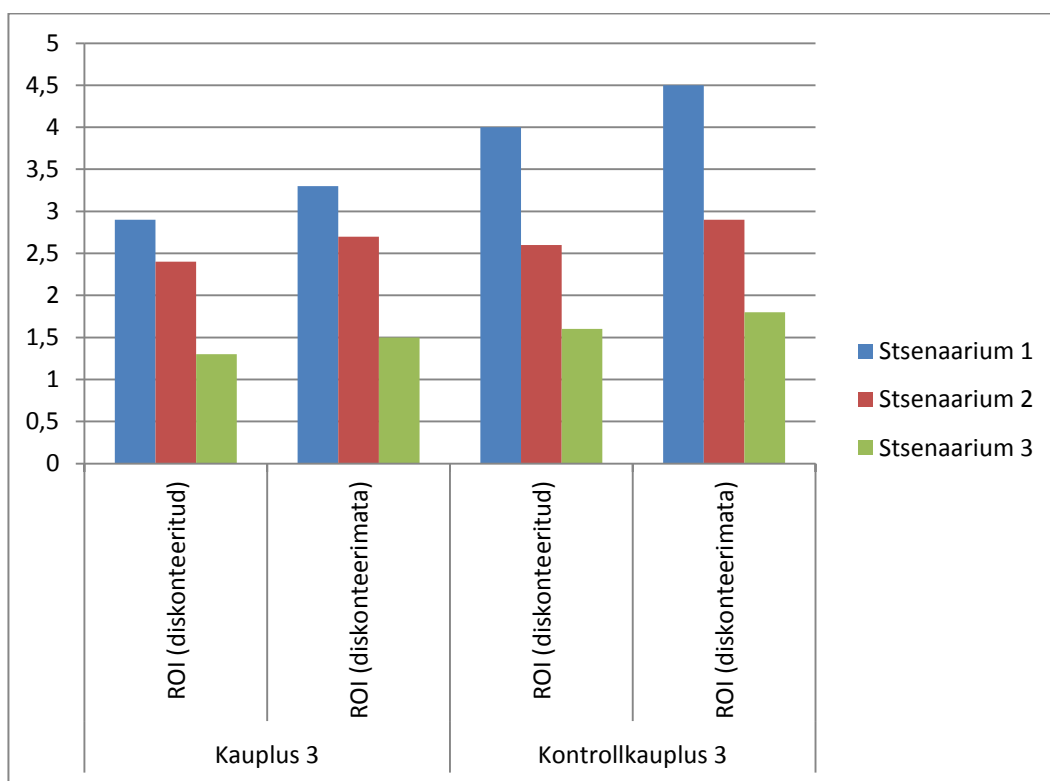
**Joonis 20.** Kauplus 3 müügitulu muutus (%) erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).



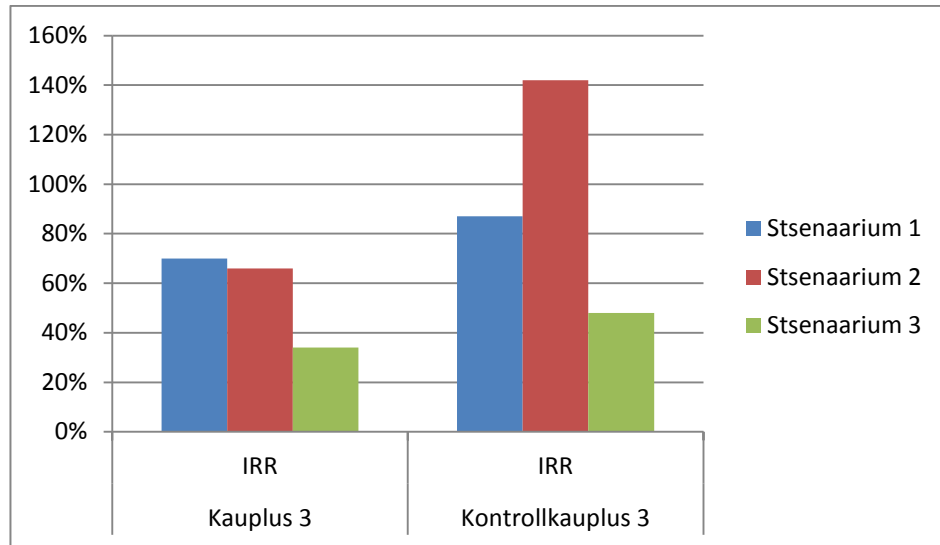
**Joonis 21.** Kontrollkauplus 3 müügitulu muutus (%) erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).

Eeltoodud stsenaariumide alusel tehtud arvutustest tuleneb, et kõik näitajad on esialgse kontseptsiooniga teostatud Kontrollkauplusel 3 paremad kui uuendatud kontseptsiooniga loodud Kauplusel 3. Kuigi summaliselt olid nii põhitegevuse täiendava vaba rahavoo näitajad kui kasumi näitajad Kauplusel 3 suuremad kui

Kontrollkauplusel 3, olid nii ROI kui IRR tasuvusnäitajate puhul määravaks investeeringu summade erinevused (antud kaupluste puhul oli uuendatud kontseptsiooniga kaupluse investeering suurem üle kahe korra). ROI tasuvusnäitaja kujunemist (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata kujul) Kaupluses 3 ja Kontrollkaupluses 3 erinevate stsenaariumide korral illustreerib Joonis 22, IRR tasuvusnäitaja kujunemist samadel tingimustel Joonis 23. Kuna ei rahavoo ega kasumi näitajate erisused olnud võrreldavas suhtes investeeringute summa vahega, on Kontrollkauplus 3 paremad näitajad ootuspärased.



**Joonis 22.** Kauplus 3 ja Kontrollkauplus 3 ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) tasuvusnäitaja kujunemine erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).



**Joonis 23.** Kauplus 3 ja Kontrollkauplus 3 IRR tasuvusnäitaja kujunemine erinevate stsenaariumite korral (autori koostatud).

Ülaltoodust tuleneb, et nii Kauplus 2 kui ka Kauplus 3 puhul on uuendatud kontseptsiooni tasuvus vastavuses ettevõtte juhtkonna ootustega, osaliselt ootusi isegi ületades. Kauplus 1 puhul on uuenduste mõju negatiivne, mida võimendas ka kaupluse ruutmeetrite ulatuslik suurenemine. Hinnates uuendatud kontseptsiooni maksumust ning võimalikke prognoose müügitulu osas, oli uuendatud kontseptsiooni loomine 45% suuremal pinnal ette määratud luhtumisele, kuna kontseptsiooni tasuvuseks vajalik müügitulu ei ole antud sortimendi ja hinnaklassiga Eesti keskmises linnas võimalikud. Kauplused 2 ja 3 asuvad pealinnas, kus on suurem ning ostujõulisem ostjaskond. Kuna uuendatud kontseptsiooniga kauplustes on keskmine toote müügihind kõrgem (toote müügihind on tõusnud peale kontseptsiooni uuendamist, sortimendi valik ja hinnaskaala muutunud ei ole), on võimalik, et seoses kontseptsiooni uuendamisega on toimunud muutused ka kaupluse tarbijaskonnas. Oluline on täheldada, et hoolimata uuendatud kontseptsiooniga Kauplus 3 mõnevõrra parematest müügitulu näitajatest, on esialgse kontseptsiooniga loodud Kontrollkauplus 3 IRR ja ROI näitajad paremad, seoses suure vahega investeeringusummas. Seega tuleb ettevõttel tõsiselt kaaluda iga kaupluse puhul kontseptsiooni uuendamise vajalikkust – eeltoodud andmete puhul võib osutuda majanduslikult otstarbekamaks värskendada olemasolevat kontseptsiooni, millega ei kaasne märkimisväärsed investeeringuid. Alltoodud Tabel 8 annab ülevaate IRR tasuvusnäitajate kujunemisest ning Tabel 9 tasuvusnäitaja ROI (nii diskonteeritud kui

ka diskonteerimata) kujunemisest erinevate stsenaariumide korral kõikide uurimisobjektide lõikes.

**Tabel 8.**IRR tasuvusnäitajad erinevate stsenaariumide korral

<b>IRR</b>			
	<b>Stsenaarium 1</b>	<b>Stsenaarium 2</b>	<b>Stsenaarium 3</b>
<b>Kauplus 1</b>	-	-	-
<b>Kauplus 2</b>	80%	149%	125%
<b>Kauplus 3</b>	70%	66%	34%
<b>Kontrollkauplus 3</b>	87%	142%	48%

Allikas: autori koostatud.

**Tabel 9.** ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) tasuvusnäitajad erinevate stsenaariumide korral

	<b>ROI (diskonteeritud)</b>			<b>ROI (diskonteerimata)</b>		
	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>	<b>S 1</b>	<b>S 2</b>	<b>S 3</b>
<b>Stsenaariumid</b>						
<b>Kauplus 1</b>	-8,1	-5,8	-6,8	-7,5	-5,5	-6,4
<b>Kauplus 2</b>	1,0	7,7	3,2	1,1	8,5	3,4
<b>Kauplus 3</b>	2,9	2,4	1,3	3,3	2,7	1,5
<b>Kontrollkauplus 3</b>	4,0	2,6	1,6	4,5	2,9	1,8

Allikas: autori koostatud.

Hinnates eeltoodud nii teoreetilises kirjanduses toodud aspektidest kui ka teostatud analüüsist lähtuvalt, saab järeldada järgmist:

- a. Atmosfääri muutmisega ei pruugi alati kaasneda müügitulu kasv (seda ka juhtudel, kui atmosfääri muutused on hinnanguliselt positiivsed). Tõenäosus atmosfääri muutmisega kaasnevaks müügitulu kasvuks on suurem kui atmosfääri muutus on teostatud teadlikult lähtuvalt kaupluse tarbijaskonnast (analüüsitud ettevõttes ei ole tarbijauuringuid läbi viidud). Kaupluse tarbijaskonna defineerimiseks ning soovide ja eelistuste määratlemiseks on vajalik viia enne atmosfääri muutmist läbi põhjalik uuring, misjärel on võimalik atmosfääri muutmise planeerimise faasis hinnata planeeritavate muutuste võimalikku mõju olemasolevatele tarbijatele ning võimalikku kaasnevat tarbijaskonna muutust. Oluline on täheldada, et kui atmosfääri muutmisega muutub tarbija, tuleb teha vastavad muutused ka sortimendis, hinnapoliitikas ning turundustegevuses.
- b. Nii eelnevalt teostatud uuringutest (Brüggen *et al.* 2011) kui ka käesoleva magistritöö uurimisobjektide analüüsist on täheldatav kõrgem keskmine toote müügihind uuendatud atmosfääriga kaupluses. Hindamaks peale atmosfääri muutmist toimunud muudatusi ning vajadusel muutmaks ettevõtte äritegevuse erinevaid aspekte (näiteks tootevalik, hinnapoliitika) on vajalik lisaks finantsaspektide analüüsile teostada tarbijauuring ka peale kaupluse atmosfääri muutmist.
- c. Kuna kaupluse atmosfäär moodustub paljude erinevate tegurite koosmõjus, on parima tulemuse saamiseks vajalik keskenduda kõikidele teguritele. Kuigi ka üksikute tegurite muutmisega kaasnevad muudatused tarbijakäitumises, on tegurite mõju maksimeerimiseks vajalik kompleksne ning võimalikult paljusid tegureid arvestav lähenemine.
- d. Atmosfääri muutmist käsitletakse sageli ühekordse tegevusena. Peale atmosfääri muutmist tuleb järjepidevalt teostada väikeseid muudatusi erinevates tegurites (mis ei ole investeringumahukad ning mis eraldiseisvana ei ole käsitletavad atmosfääri muutmisena). Seeläbi toimub jätkuv tarbija stimuleerimine, mis omakorda ei lase atmosfääril muutuda tarbija jaoks igavaks ja üksluiseks.
- e. Võrreldes uuendatud atmosfääriga (kontseptsiooniga) kaupluste tulemuslikkuse näitajaid esialgse kontseptsiooniga loodud kaupluse näitajatega ilmnes asjaolu,

et kuna uuendatud kontseptsioon on väga investeringumahukas, on esialgse kontseptsiooniga kaupluse tulemuslikkuse näitajad paremad isegi väiksema müügitulu korral. Seega tuleb atmosfääri muutusi planeerides hinnata väga kriitiliselt planeeritava investeringu suuruse otstarbekust võrreldes planeeritava muutusega. Võrdlevalt tuleb analüüsida väiksemat investeringut hõlmavate lahenduste kasutamist või atmosfääri muutmise asemel kaupluse renoveerimise teostamist, kuna eeltooduga kaasneb väiksem risk planeerimatuks tarbijaskonna muutuseks (sealhulgas olemasolevate tarbijate pettumiseks) ning investeringu tasuvusaeg on märgatavalt lühem.

Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamisel kasutati käesolevas magistritöös näitena Eestis moekaupade müügiga tegelevat jaekaubandusettevõtet, kelle tootevalikus on kaubad nii naistele, meestele kui ka lastele. Ettevõtte positioneerib end hinnatundlikule tarbijale. Ettevõttes teostati kaupluse atmosfääri muutmine kahes kaupluses, üks kauplus avati uuendatud atmosfääriga. Esialgse ja uuendatud atmosfääri võrdlusel teoreetilistest käsitlustest tuletatud ideaalse lähenemisega selgus, et paljudes aspektides oli uuendatud atmosfäär ideaalse lähenemisega suures osas võrreldav (väljapanek, tarbija teekonna suunamine, värvilahendused, vaateaken rahvahulga tajumine ja suhtlus teiste kaupluses viibivate tarbijatega), kuid nii muusika, lõhnade kui ka osaliselt valgustuse puhul võrdlusi tuua ei saa. Kaupluse atmosfäär muutus olulisel määral ning hinnanguliselt olid teostatud muudatused positiivse iseloomuga. Kaupluse atmosfääri muutuste tulemuslikkuse hindamisel kasutatakse Rusti ja kolleegide (2004) ning Durandi ja Vaara (2009) lähenemiste alusel koostatud raamistikku, millest tulenevad atmosfääri muutuste seosed ettevõtte finantstulemustega. Tulemuste hindamise meetod põhineb kontrafaktuaalse lähenemise elementidel, kus lisaks uuritavale objektile on võrreldud saadud tulemusi kontrollobjektiga. Tulemuslikkuse hindamiseks teostatakse erinevate finantsnäitajate arvestused (diskonteeritud ja diskonteerimata ROI, IRR), samuti analüüsitakse muutuseid müügitulus, ostude arvus ja toote keskmises müügihinnas. Kaupluses 1 ei saa lugeda teostatud atmosfääri muudatust positiivseks, sest müügitulu vähenes nii lühiajalises kui ka pikaajalises perspektiivis, samuti toimus negatiivne muutus teistes näitajates. Sellest tulenevalt on ka Kauplus 1 ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) negatiivne ning IRR-i arvestada ei

ole võimalik. Kaupluses 2 oli võimalik analüüsida atmosfääri muutuste tulemuslikkust lühiajalises perspektiivis, eeltoodud kaupluses oli märgatav müügitulu kasv, samuti suurenesid nii ostude arv kui ka toote keskmine müügihind. Nii ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) kui ka IRR näitajad olid positiivsed kõikide võimalike stsenaariumide puhul. Kuna uuendatud atmosfääriga kauplustes oli toote keskmine müügihind kõrgem kui esialgse atmosfääriga kauplustes (Kaupluses 1 pikaajalises perspektiivis), tõstas küsimus toote keskmise müügihinna kasvu võimalike põhjuste kohta. Käesolevas töös analüüsitavate andmete alusel ei ole võimalik teha järeldusi keskmise müügihinna kasvu võimalike põhjuste osas. Autori hinnangul tasub edaspidi uurida, kas atmosfääri muutustega kaasneb ka tarbijaskonna muutumine ning millised on muutunud tarbijaskonna eelistused toodete ning hinnaskaala osas. Kuigi uuendatud atmosfääriga Kaupluses 2 ja Kaupluses 3 olid nii ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) kui IRR näitajad kõikide stsenaariumite korral positiivsed, olid esialgse kontseptsiooniga Kontrollkaupluses 3 kõik tasuvusnäitajad suuremad isegi väiksema müügitulu korral – nimetatud asjaolu põhjustas investeringusumma kahekordne vahe uuendatud ja esialgse atmosfääri puhul. Eeltoodust saab järeldada, et enne atmosfääri muutmist tuleb teostada põhjalikud tarbijauuringud, sest atmosfääri muutmisega võivad kaasneda muutused tarbijaskonnas. Samuti ei saa kaupluse atmosfääri muutmisega eeldada kindlat müügitulu kasvu. Kaupluse atmosfääri muutmisel tuleb arvestada kõikide teguritega ning võimalusel ka peale teostatud atmosfääri muutmist teostada pidevalt väikeseid muudatusi üksikutes tegurites, mis võimaldavad tarbija jätkuvat stimuleerimist ja ei lase atmosfääril muutuda tarbija jaoks igavaks ning üksluiseks.

## KOKKUVÕTE

Jaekaubanduses valitseb väga tihe konkurents ning konkurentidest eristumine on kauplajatele oluline ning tihtipeale ka ressursimahukas valdkond. Kaupluse atmosfäär on üks eristumise võimalustest, mida ettevõtted saavad luua ja muuta ning mille muutmise loodetakse positiivset mõju ka erinevatele finantsnäitajatele.

Tarbijakäitumine on kombinatsioon arvukatest teguritest ja nende mõjust (hõlmates nii ratsionaalseid, isikust tulenevaid, sotsiaalseid kui ka situatsioonitegureid) ning kaupluse atmosfäär on ainult üks paljudest tarbijakäitumist mõjutavatest aspektidest. Kaupluse atmosfäär erinevate keskkonnamelementide tahtlikult kontrollitud ja struktureeritud tulem, mille eesmärgiks on mõjutada tarbija käitumist ettevõtte poolt soovitud suunas. Kuivõrd kaupluse atmosfäär on terviklik ning paljudest teguritest koosnev, on ka uuringutes vajalik käsitleda mitte ainult üksikute tegurite mõju tarbijakäitumisele, vaid võimalikult erinevate tegurite kompleksset mõju tarbijale ning tema käitumisele. Tarbijad on reeglina orienteeritud kas eesmärgile või kogemusele, kaupluse atmosfääri ja selle tegurite tajumine erineb samuti tarbija orientatsioonist lähtuvalt. Tundes tarbijat on võimalik tema käitumist suunata (näiteks luua kaupluse atmosfääris tarbijale kontrolli tunne). Mõistmaks ning prognoosimaks tarbijakäitumist saab lähtuda Mehrabiani ja Russeli poolt loodud S-O-R mudelist, mis selgitab erinevate reaktsioonide väljendumist. Väga oluline on teadvustada, et lisaks tarbija teadlikule otsustusprotsessile on suur osatähtsus ka tarbija eeldustel ning alateadlikel protsessidel.

Füüsiline keskkond, kus inimene viibib, käivitab emotsionaalse reaktsiooni, mis omakorda mõjutab inimese käitumist. Seega on jaekaubanduses kaupluse atmosfääril suur osatähtsus tarbija käitumise mõjutamisel. Kaupluse atmosfäär koosneb paljudest erinevatest teguritest, mis kõik mõjutavad tarbijat nii eraldiseisvalt kui ka üksteisega koosmõjus. Erinevate autorite lähenemisi sünteesides saab üldistavalt jagada kaupluse atmosfääri moodustavad tegurid kolme gruppi: ümbritsevad tegurid (näiteks muusika,

lõhnad, valgustus, väljapanek ja tarbija teekonna kujundamine, sildid jm turundusmaterjal jne), disainitegurid (näiteks vaateaken, värvilahendus, mööbel ja vormilahendused jne) ja sotsiaalsed tegurid (näiteks kaupluse töötajate ja teiste külastajate mõju, atmosfääri mõju töötajatele jne). Kaupluse atmosfäär koosneb kõikidest eeltoodud teguritest, mis mõjutavad tarbijakäitumist. Senistes uuringutes on valdavalt käsitletud üksikute tegurite mõju tarbijakäitumisele, kuid enamik uurijaid on üksmeelel, et vajalik on teostada võimalikult paljusid erinevaid tegureid arvestavaid uuringuid.

Muusika puhul tuleneb uuringutest, et muusikal on kaupluse atmosfääris väga oluline roll, sest muusika mõjutab kaupluses viibitavat aega ja müüke (sealhulgas ostude arvu ja impulssoste), tarbijate liikumist kaupluses, tarbija soovi olla kaasatud, ooteaja tajumist ning tarbija hinnangut nii kauplusele kui ka selle personalile. Muusika puhul on väga oluline nii sobivus kaupluse tarbijaskonnaga (arvestada tuleb tarbija vanust, sugu ning teisi tegureid) kui ka kauplusega üldiselt. Positiivselt mõjutab tarbijat muusika ja sobivate lõhnade koosmõju, mis suurendab ka impulssostude arvu. Väljapaneku puhul on oluline tähelepanek, et müüki mõjutab väljapandud toodete kogus ning eriväljapanekute kasutamine, samuti mõjutab väljapanek ja presenteeritud toodete kogus tarbija eeldusi kauba hinna ja kvaliteedi osas. Väljapandud toodetele on soovitatav anda lisainformatsiooni, sest tarbijad eelistavad tooteid, mille kohta nad omavad enam informatsiooni. Valgustus mõjutab tarbija hinnangut nii kaupluse mainele kui ka tootele. Eredam valgus seostub soodusmüükidega. Eriti oluline on valgustada eredamalt väljapanekuid, sest sellisel juhul äratavad need rohkem tähelepanu ja pikeneb väljapaneku juures viibitav aeg. Vaateakende kasutamine suurendab müüki, eriti täheldatav on see uute toodete puhul. Vaateaken on oluline vahend edastamiseks sõnumeid nii kaupluse maine ja eesmärgi kui ka toodete osas. Ka kaupluses kasutatavatel värvidel on oluline roll sõnumite edastamisel, värvide puhul on oluline arvestada värvide tähendusi erinevates kultuurides ning võimalusel valida universaalsemad lahendused. Atmosfääris on kasulik eelistada külmemaid toone, sest enamik uuringuid jäeldab tarbijate poolt külmemate toonide positiivsemat tajumist. Mööbli- ning vormilahendustes on soovitatav vältida teravaid üleminekuid ja servi, kuna tarbijad tajuvad neid negatiivsena. Kaupluse atmosfääril on oluline mõju ka kaupluse töötajatele, atmosfäär mõjutab nii töötajate motivatsiooni kui ka töö efektiivsust.

Müügisaalis viibivate töötajate arv ning välimus mõjutab tarbija eeldusi kaupluse teenindustasemest, samuti mõjutab tarbija eeldusi teeninduse professionaalsuse osas kaupluse atmosfäär üldiselt. Enamik tarbijaid tajub kaupluses viibivaid teisi tarbijaid, liigne rahvahulk mõjutab tarbijakogemust negatiivselt. Töötajate puhul tuleb arvestada ka teenindusprotsessi tahtliku kahjustamisega töötajate poolt ning selle võimalike tekkepõhjustega. Ettevõtted peavad panustama nii kontrolli- kui ka ennetavatesse meetoditesse eeltoodud käitumise mõjude vähendamiseks.

Kaupluse atmosfääris teostatavate muudatuste kui turundustegevuste eesmärk on suunata tarbijakäitumist ettevõtte poolt soovitud suunas ning seeläbi parandada finantstulemusi. Tarbijakäitumist mõjutavad üheaegselt väga paljud erinevad tegurid, mistõttu on arvukatest teguritest koosneva valdkonna (näiteks kaupluse atmosfääri) muutmise kaasnenuks tulemuste hindamine keeruline. Probleemideks on nii teostatavate turundustegevuste seostamine pika-ajaliste mõjudega, turundustegevuste mõjude eristamine teiste tegevuste mõjudest ja samuti finantsmõõdikute ning teiste mõõdikute kombineerimine. Turundustegevuse tulemuslikust saab hinnata finantsmõõdikutega (mis peegeldavad turundustegevuse tulemust võrdluses tegevuse läbiviimiseks tehtud kuludega), mitte-finantsiliste mõõdikutega (näiteks turuosa, kliendirahulolu jne), sisendimõõdikutega (peegeldavad turundustegevuse tulemust suhtes teostatud panusega, näiteks eelarve ning vahenditega) ning mitmetasandiliste mõõdikutega (peegeldavad erinevate mõõdikute omavahelisi seoseid ehk teostatakse mitme muutujaga analüüs). Arvukad autorid on sarnasel veendumusel, et turunduslikud tegevused ja protsessid mõjutavad erinevaid vaheetappe, mille tulemus väljendub lõpuks finantstulemustes ning finantstulemustel ning nende analüüsil on omakorda mõju taas turunduslikele tegevustele. Kuigi turundustegevuse hindamisel on analüüsisuunad liikunud pigem finantsmõõdikutelt kaugemale (keskendudes mittefinantsmõõdikutele ning mitmedimensioonilistele mõõdikutele), on siiski levinud seisukoht, et turundustegevuse tulemuslikkuse analüüs ei saa olla täielik ilma finantsaspektide hindamiseta. Samas on oluline märkida, et ainult finantsandmetel põhinev tulemuste hindamine on pälvinud ulatuslikult kriitikat, sest analüüs ei hõlma vajalikul määral muid olulisi indikaatoreid.

Hindamaks turundustegevuste tulemuslikkust ning turundustegevuse seoseid finantstulemustega on Rusti koos kolleegidega (2004) välja töötanud turundustegevuse tulemuslikkuse mõõtmist ning mõjusid käsitleva raamistiku, mille kohaselt omab turundustegevus mõju esmalt tarbijale (hoiakutele, rahulolule jms), seejärel turusituatsioonile (mõju turuosale ning müügitulule) ning läbi turusituatsiooni muutuste finantsnäitajatele (ROI, IRR, EVA) ning sellest tulenevalt ka ettevõtte väärtusele. Kuna kaupluse atmosfääri muutmine on käsitletav turundustegevusena, on võimalik Rusti ja kolleegide mudelis toodud alustel hinnata kaupluse atmosfääri muutmise erinevaid seoseid ning atmosfääri muudatuse mõju ka finantstulemustele. Oluline on märkida, et käesolevas magistritöös ei ole võimalik lähtuda kausaalsusest, sest kasutatavate andmete põhjal ei ole võimalik kausaalsust tuvastavaid analüüse läbi viia. Olemasolevad andmed ning nende vahel esinevad suhted annavad aluse rääkida erinevatest seostest. Kaupluse atmosfääri tulemuslikkuse hindamiseks on käesolevas magistritöös loodud Rusti ja kolleegide (2004) ning Durandi ja Vaara (2009) käsitluste alusel raamistik, kus atmosfääri muutuste tulemuslikkust on hinnatud kasutades kontrafaktuaalse meetodi elemente (hinnates objekti tulemusi võrdluses kontrollobjekti tulemustega) ning lähtudes atmosfääri muutmise ja finantstulemuste vahel esinevatest seostest ning neid mõjutavatest erinevatest sisemistest ja välistest teguritest. Finantstulemusi hinnatakse lähtuvalt Rusti ja kolleegide (2004) käsitlusest läbi müügitulu analüüsi ja finantsnäitajate ROI (nii diskonteeritud kui ka diskonteerimata) ja IRR arvestuste.

Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamiseks kasutades finantsaspekte on hetkel teostatud autorile teadaolevalt ainult kaks mahukat uuringut – Brüggeri ning kolleegide uuring 2011 aastal ning Daggeri ja Danaheri uuring 2014 aastal. Teostatud kaupluse atmosfääri muutmise mõju analüüsivates uuringutes jõuti järeldustele, et kaupluse atmosfääri muudatustega võib kaasnedä märkimisväärne müügitulu kasv, eelkõige seoses uute klientide kaasamisega ning keskmise toote müügihinna kasvuga. Samas tuleb arvestada, et tarbijate reaktsioonid atmosfääri stiimulitega nõrgenevad aja jooksul ja muudatuste mõju vähenemine on sellega kaasnev nähtus.

Käesoleva magistritöö empiirilises osas on välja selgitatud kaupluse atmosfääri muudatuste tulemuslikkus lähtudes finantsandmete analüüsist. Kõiki aspekte arvestava

analüüsi teostamiseks oleks vajalik käsitleda ka muutuseid tarbijakäitumises, kuid praktikas ei ole see sageli võimalik kas puudulike andmete või muude asjaolude tõttu. Seetõttu omab käesolevas töös kasutatav raamistik olulist praktilist väärtust, kuna võimaldab tulemuslikkuse hindamist ka ilma konkreetseid tarbijakäitumise muutuseid käsitlemata. Käesoleva magistritöö empiirilises osas teostati analüüs kasutades müügitulu ning keskmise toote müügihinna muutuste analüüsi; tasuvuse aspekti analüüsiti läbi ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) ja IRR näitajate. Müügitulu ja keskmise toote müügihinna muutuste analüüsil sooviti leida ühiseid jooni eelnevalt nii Brüggeni ja kolleegide 2011 aasta uuringus kui ka Daggeri ja Danaheri 2014 aasta uuringus toodud järeldustega.

Analüüsis on kasutatud Eestis moekaupade jaemüügiga tegeleva ettevõtte andmeid. Ettevõttel on kauplused erinevates Eesti linnades, kahes kaupluses teostati atmosfääri muutmine ning üks kauplus avati uuendatud atmosfääriga, teised kauplused tegutsevad esialgse atmosfääriga. Ettevõtte tootevalikus on kaubad nii meestele, naistele kui ka lastele ja ettevõtte sihtgrupiks on hinnatundlikud keskmise ja madalama sissetulekuga tarbijad. Võrreldes uuendatud atmosfääri esialgse atmosfääriga ning teoreetilise kirjanduse alusel loodud antud ettevõtte ideaalse atmosfääriga selgus, et uuendatud atmosfääril on suur ühisosa teoreetilises kirjanduses toodud järeldustega. Samas on arvestamata jäetud teguriteks nii muusika kui lõhnad ja suures osas ka valgustusega seonduv. Samuti ei rakendanud ettevõtte uuendatud atmosfääri loonud konsultantide soovitusi sisseostu- ning teenindusprotsessi muutmiseks. Eeltoodu põhjal on alust väita, et kaupluse atmosfääri muudeti olulisel määral ja kuna muutus oli viidud läbi kvaliteetselt ning suures osas vastavuses teoreetilises kirjanduses toodud suunistega, on alust eeldada teostatud muudatuste positiivset iseloomu (atmosfäär ei muutunud ebameeldivamaks).

Analüüsis kasutati metoodikat, kus analüüsitava kaupluse (ehk testkaupluse) tulemusi on võrreldud kontrollkaupluse tulemustega. Lisaks kontrollkaupluste andmetele on illustreerivaks võrdluseks toodud ka kõikide Eesti kaupluste keskmised andmed. Ettevõtte omanike poolt eeldatud investeeringu tasuvusajaks oli 5 aastat, seega arvestati analüüsides nii ROI (diskonteeritult ja diskonteerimata) kui IRR 5 aastase perioodi kohta. Kuna kauplused ei ole peale atmosfääri muudatuste teostamist 5 aastat töötanud,

on reaalseid andmeid müügitulu osas ja kasumiandmeid kasutatud maksimaalses ulatuses ning ülejäänud perioodi andmed on prognoositud lähtuvalt kaupluse senistest tulemustest, mis on korrigeeritud võrdlevalt nii kontrollkaupluse kui ka kõikide Eesti kaupluste tulemustega, autorile teadaolevate väliste ja siseste tegurite mõjuga ning ettevõtte juhtkonna poolt teostatud analüüside ja prognoosidega. Kuna perioodid on osaliselt prognoositud, on võimalikult laiapõhjaliste andmete saamiseks teostatud analüüs kolme erineva stsenaariumi kohaselt. Uuringus sooviti leida kinnitust eelnevates uuringutes toodud järeldustele, mille kohaselt kaasneb atmosfääri muutmisega nii müügitulu kui ka toote keskmise müügihinna kasv ning analüüsida kaupluse atmosfääri muutmise kui turundusinvesteeringu tulemuslikkust erinevate stsenaariumite korral.

Uuringust tulenes, et Kauplus 1 puhul ei olnud teostatud atmosfääri muutustel positiivset mõju ruutmeetri müügitulule ei lühiajalises ega ka pikaajalises perspektiivis - vähenesid nii müügitulu, ostude arv kui ka müüdud toodete arv. Samas Kaupluses 2 paranesid lühiajalises perspektiivis kaupluse tulemused olulisel määral – kasvas nii müügitulu, ostude arv kui ka müüdud toodete arv. Lisaks tuli analüüsist välja väga huvitav asjaolu, kus keskmine toote müügihind (võrrelduna suhtarvuna nii Kontrollkauplus 1 andmetega kui Eesti keskmiste näitajatega) Kaupluses 1 pikas perspektiivis kasvas, seevastu Kaupluses 2 toimus keskmise toote müügihinna kasv juba lühiajalises plaanis. Samuti oli keskmisest kõrgem toote müügihind uuendatud kontseptsiooiga loodud Kaupluses 3. Eeltoodu põhjal saab tuua osaliselt paralleele eelnevate uuringutega, mis näitasid samuti nii müügitulu kui toote keskmise müügihinna kasvu. Samas ei ole võimalik käesolevas uuringus analüüsitava andmete alusel teha järeldusi toote keskmise müügihinna kasvu põhjuste osas.

ROI (diskonteeritud ja diskonteerimata) ja IRR tasuvusnäitajate analüüsil ilmnis, et kaupluse atmosfääri muutmine kui turundusinvesteering oli tasuv Kauplus 2 puhul, uuendatud kontseptsiooni tasuvus oli ettevõtte juhtkonna ootustele vastav ka Kauplus 3 puhul. Oluline on täheldada, et kuigi Kaupluse 2 ja Kaupluse 3 puhul oli investeering tasuv, oli esialgse kontseptsiooniga loodud Kontrollkauplus 3 investeering märgatavalt tasuvam, hoolimata kaupluse väiksemast müügitulust. Eeltoodud asjaolu põhjustas oluline vahe investeeringumahtudes.

Käesolevas magistritöös käsitletud teoreetiliste lähenemiste ning empiirilise analüüsi põhjal on võimalik järeldada, et kuna atmosfäär koosneb paljudest erinevatest teguritest, on oluline atmosfääri muutmise protsessis keskenduda kõikidele teguritele. Ka peale atmosfääri muutmist tuleb jätkata pidevat tööd erinevate teguritega, siis piisab üksikute tegurite muutmisest (näiteks muusika, väljapanek jne), et toimuks järjepidev tarbija stimuleerimine ning atmosfäär ei muutuks tarbija jaoks igavaks ja üksluiseks. Atmosfääri muutmisega ei pruugi kaasneda müügitulu kasv, samuti tuleb atmosfääri muutmisel analüüsida põhjalikult teostatavate investeeringute mahtu ning tasuvusnäitajaid. Kõige olulisem on enne atmosfääri muutmist viia läbi põhjalikud tarbijauuringud, mis võimaldavad defineerida kaupluse tarbijaskonna ning määratleda tarbijate soovid ja eelistused. Eeltoodud andmete põhjal on juba atmosfääri muutmise planeerimise faasis võimalik hinnata planeeritavate muutuste mõju olemasolevatele tarbijatele ning ka prognoosida võimalikku muutust tarbijaskonnast ja sellest tulenevalt ka vajadust muutuste teostamiseks nii sortimendis, hinnapoliitikas kui ka turundustegevuses. Edaspidistes uuringutes tuleks teostada kaupluse atmosfääri muutuste tulemuslikkust kajastavaid analüüse kasutades suuremaid valimeid erinevatest tegevusvaldkondadest, samuti käsitleda läbi kvalitatiivsete uuringute ka erinevate näitajate muutusi tinginud põhjuseid.

## VIIDATUD ALLIKAD

1. **Addis, M., Holbrook, M.** On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity. - Journal of Consumer Behavior, 2001, Vol.1, No. 1, pp. 50-66
2. **Ailawadi, K.L., Farris, P.W., Parry, M.E.** Market share and ROI: Observing the effect of unobserved variables. - International Journal of Research in Marketing, 1999, Vol. 16, No. 1, pp.17-33
3. **Albas, D.C., Albas, C.A.** Meaning in Context: The Impact of Eye Contact and Perception of Threat on Proximity. - The Journal of Social Psychology, 1989, Vol. 129, No. 4, pp 525-531
4. **Ambler, T., Roberts, J.H.** Assessing marketing performance: don't settle for a silver metric. - Journal of Marketing Management, 2008, Vol. 24, No. 7-8, pp. 733-750
5. **Andersson, P., Kristensson, P., Wästlund, E., Gustafsson, A.** Let the music play or not: The influence of background music on consumer behavior. - Journal of Retailing and Consumer Services, 2012, Vol. 19, No. 6, pp. 553-560
6. **Areni, C.S., Kim, D.** The influence of in-store lighting on consumers' examination of merchandise in a wine store. - International Journal of Research in Marketing, 1994, Vol. 11, No. 2, pp. 117-125
7. **Arnould, E.J., Price, L.J., Tierney, P.** Communicative Staging of the Wilderness Servicescape. - Service Industries Journal, 1998, Vol. 18, No. 3, pp. 90-115

8. **Aslam, M.** Are You Selling the Right Colour? A Cross-cultural Review of Colour as a Marketing Cue. - Journal of Marketing Communications, 2006, Vol. 12, No. 1, pp. 15-30
9. **Avis, E.** How Much Is A Facelift Worth? - Retail Leader 2015 [[http://www.retailleader.com/top-story-capital\\_management-how\\_much\\_is\\_a\\_facelift\\_worth\\_-1124.html](http://www.retailleader.com/top-story-capital_management-how_much_is_a_facelift_worth_-1124.html)] 21.03.2015
10. **Babin, B.J., Darden, W., Griffin, M.** Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. - Journal of Consumer Research, 1994, Vol. 20, No. 3, pp. 644-656
11. **Babin, B.J., Hardesty, D.M., Suter, T.A.** Color and shopping intentions: The intervening effect of price fairness and perceived effect. - Journal of Business Research, 2003, Vol. 56, No. 7, pp. 541-551
12. **Bagozzi, R.P.** Causal modeling: a general method for developing and testing theories in consumer research. - Advances in Consumer Research, 1981, Vol. 8, No. 1, pp. 195-202
13. **Baker, J., Levy, M., Grewal, D.** An Experimental Approach to Making Retail Store Environmental Decisions. - Journal of Retailing, 1992, Vol. 68, No. 4, pp. 445-460
14. **Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., Voss, G.** The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. - Journal of Marketing, 2002, Vol. 66, No. 2, pp. 120-141
15. **Bar, M., Neta, M.** Humans Prefer Curved Visual Objects. - Psychological Science, 2006, Vol. 17, No. 8, pp. 645-648
16. **Barwise, P., Farley, J.U.** Marketing Metrics: Status of Six Metrics in Five Countries. - European Management Journal, 2004, Vol. 22, No. 3, pp. 257-262
17. **Bellizzi, J., Crowley, A., Hasty, R.** The Effects of Color in Store Design. - Journal of Retailing, 1983, Vol. 59, No. 1, pp. 21-45

18. **Bellizzi, J., Hite, R.** Environmental Color, Consumer Feelings, and Purchase Likelihood. - *Psychology&Marketing*, 1992, Vol. 9, No. 5, pp. 347-363
19. **Beltramini, E.** Take a Number. - *The Bulletin* 2008, Vol. 76, No. 4  
[<http://www.acui.org/publications/bulletin/article.aspx?issue=702&id=7454>]  
10.05.2015
20. **Berman, B., Evans, J.R..** Retail Management: A Strategic Approach. 5th edition, Macmillan Publishing Company 1992, 695 p.
21. **Berry, L., Wall, E., Carbone, L.** Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. - *Academy of Management Perspectives*, 2006, Vol. 20, No. 2, pp. 43-57
22. **Bitner, M.** Servicescapes: The Impact of Physical Surroundings on Customers and Employees. - *Journal of Marketing*, 1992, Vol. 56, No. 2, pp. 57-71
23. **Botti, S., Iyengar, S.S.** The Psychological Pleasure and Pain of Choosing: When People Prefer Choosing at the Cost of Subsequent Outcome Satisfaction. - *Journal of Personality and Social Psychology*, 2004, Vol. 87, No. 3, pp. 312-326
24. **Boyd, H.W., Massy, W.F.** Marketing Management. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1972, 618 p.
25. **Brocato, E.D, Voorhees, C., Baker, J.** Understanding the Influence of Cues from Other Customers in the Service Experience: A Scale Development and Validation. - *Journal of Retailing*, 2012, Vol. 88, No. 3, pp. 384-398
26. **Brooks, N., Simkin, L.** Judging marketing mix effectiveness. - *Marketing Intelligence & Planning*, 2012, Vol. 30, No. 5, pp. 494-514
27. **Brüggen, E., Foubert, B., Gremler, D.** Extreme Makeover: Short- and Long-Term Effects of a Remodeled Servicescape. - *Journal of Marketing*, 2011, Vol. 75, No. 5, pp. 71-87

28. **Burrows, D.** Can a store redesign increase sales? - Marketing week, October 10, 2014, p. 4
29. **Canter, D.** Do we need a metatheory of the built environment? - Building Research & Information, 2008, Vol. 36, No. 6, pp. 663-667
30. **Chebat, J-C., Gelinas-Chebat, C., Vaillant, D.** Environmental background music and in-store selling. - Journal of Business Research, 2001, Vol. 54, No. 2, pp. 115-123
31. **Chebat, J-C., Morrin, M.** Colors and cultures: Exploring the effects of mall décor on consumer perceptions. - Journal of Business Research, 2007, Vol. 60, No. 3, pp. 189-196
32. **Cheng, A.** Best Buy's moves meet with investor skepticism. - Market Watch, March 29, 2012 [<http://www.marketwatch.com/story/best-buy-swings-to-loss-to-shut-50-stores-2012-03-29>] 21.03.2015.a.
33. **Clark, B.H.** Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. - Journal of Marketing Management, 1999, Vol. 15, No. 8, pp. 711-732
34. **Cox, K.K.** The Responsiveness of Food Sales to Shelf Space Changes in Supermarkets. - Journal of Marketing Research, 1964, Vol. 1, No. 2, pp. 63-67
35. **Cox, K.K.** The Effect of Shelf Space Upon Sales of Branded Products. - Journal of Marketing Research, 1970, Vol. 7, No 1, pp. 55-58
36. **Crowley, A.** The Two-dimensional Impact of Color on Shopping. - Marketing Letters, 1993, Vol. 4, No. 1, pp. 59-69
37. **Dagger, T., Danaher, P.** Comparing the Effect of Store Remodeling on New and Existing Customers. - Journal of Marketing, 2014, Vol. 78, No. 3, pp. 62-80
38. **d'Astous, A.** Irritating Aspects of the Shopping Environment. - Journal of Business Research, 2000, Vol. 49, No. 2, pp. 149-156

39. **Daunt, K., Harris, L.** Exploring the forms of dysfunctional customer behavior: A study of differences in servicescape and customer disaffection with service. - *Journal of Marketing Management*, 2012, Vol. 28, No. 1-2, pp. 129-153
  
40. **De Campos Jr, H., Lourenco, C.E.** How do executives measure marketing results? Proposals on dimensions and corresponding items for a scale measuring the perception of marketing metrics adoption. - *American Marketing Association*, 2013, Vol. 24, pp. 172-180
  
41. **De Rond, M., Thietart, R-A.** Choice, chance, and inevitability in strategy. - *Strategic Management Journal*, 2007, Vol. 28, No. 5, pp.535-551
  
42. **Demoulin, N.** Music congruency in a service setting: The mediating role of emotional and cognitive responses. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2011, Vol. 18, No. 1, pp. 10-18
  
43. **Dennis, C., Newman, A., Michon, R., Brakus, J.J., Wright, L.** The mediating effects of perception and emotion: Digital signage in mall atmospherics. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2010, Vol. 17, No. 3, pp. 205-215
  
44. **Dennis, C., Brakus, J.J., Alamanos, E.** The wallpaper matters: Digital signage as customer-experience provider at the Harrods (London, UK) department store. – *Journal of Marketing Management*, 2013, Vol. 29, No. 3-4, pp. 338-355
  
45. **Dennis, C., Brakus, J.J., Gupta, S., Alamanos, E.** The effect of digital signage on shoppers' behavior: The role of the evoked experience. – *Journal of Business Research*, 2014, Vol. 67, No. 11, pp. 2250-2257
  
46. **Dijksterhuis, A., Smith, P., van Baaren, R., Wigboldus, D.** The Unconscious Consumer: Effects of Environment on Consumer Behavior. - *Journal of Consumer Psychology*, 2005, Vol. 15, No. 3, pp. 193-202
  
47. **Donovan, R.J., Rossiter, J.R.** Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach. - *Journal of Retailing*, 1982, Vol. 58, No. 1, pp. 34-57

48. **Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G., Nesdale, A.** Store Atmosphere and Purchasing Behavior. - *Journal of Retailing*, 1994, Vol. 70, No. 3, pp. 283-294
  
49. **Dubé, L., Chebat, J-C., Morin, S.** The Effects of Background Music on Consumers' Desire to Affiliate in Buyer-Seller Interactions. - *Psychology & Marketing*, 1995, Vol. 12, No. 4, pp. 305-319
  
50. **Dubé, L., Morin, S.** Background music pleasure and store evaluation. Intensity effects and psychological mechanisms. - *Journal of Business Research*, 2001, Vol. 54, No. 2, pp. 107-113
  
51. **Durand, R., Vaara, E.** Causation, counterfactuals, and competitive advantage. - *Strategic Management Journal*, 2009, Vol. 30, No. 12, pp. 1245-1264
  
52. **Ellis, L., Ficek, C.** Color preferences according to gender and sexual orientation. - *Personality and Individual Differences*, 2001, Vol. 31, No. 8, pp. 1375-1379
  
53. **Engel, J.F., Blackwell, R.D., Miniard, P.W.** *Consumer Behavior*. 6th edition. Chicago: Dryden Press, 1990, 789 p.
  
54. **Eroglu, S., Machleit, K.A.** An Empirical Study of Retail Crowding: Antecedents and Consequences. - *Journal of Retailing*, 1990. Vol. 66, No. 2, pp. 201-221
  
55. **Eroglu, S.A., Machleit, K.A., Chebat, J-C.** The Interaction of Retail Density and Music Tempo: Effects on Shopper Responses. - *Psychology&Marketing*, 2005, Vol. 22, No. 7, pp. 577-589
  
56. **Ezeh, C., Harris, L.** Servicescape research: a review and a research agenda. - *The Marketing Review*, 2007, Vol. 7, No. 1, pp. 59-78
  
57. **Ferrell, O.C, Lucas, G.H., Luck, D.** *Strategic Marketing Management: text and cases*. Cincinnati (Ohio): South-Western Publishing, 1994, 404 p.

58. **Fiore, A.M., Yah, X., Yoh, E.** Effects of a Product Display and Environmental Fragnancing on Approach Responses and Pleasurable Experiences. - *Psychology&Marketing*, 2000, Vol. 17, No. 1, pp. 27-54
59. **Foxall, G.R.** Consumer behaviour: a practical guide. London: Croom Helm, 1980, 207 p.
60. **Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M., Vassinen, A.** Marketing performance assessment systems and the business context. - *European Journal of Marketing*, 2013, Vol. 47, No. 5/6, pp. 715-737
61. **Gagnon, J.P., Osterhaus, J.T.** Research Note: Effectiveness of Floor Displays on the Sales of Retail Products. - *Journal of Retailing*, 1985, Vol. 61, No. 1, pp.104-116
62. **Gao, Y.** Measuring marketing performance: a review and a framework. - *The Marketing Review*, 2010, Vol. 10, No. 1, pp. 25-40
63. **Garlin, F., Owen, K.** Setting the tone with the tune: A meta-analytic review of the effects of background music in retail settings. - *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, No. 6, pp. 755-764
64. **Gilboa, S., Rafaeli, A.** Store environment, emotions and approach behaviour: applying environmental aesthetics to retailing. - *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2003, Vol. 13, No. 2, pp. 195-211
65. **Grewal, D., Baker, J., Levy, M., Voss, G.** The effects of wait expectations and store atmosphere evaluations on patronage intentions in service-intensive retail stores. - *Journal of Retailing*, 2003, Vol. 79, No. 4, pp. 259-268
66. **Grewal, D., Levy, M., Kumar, V.** Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework. - *Journal of Retailing*, 2009, Vol. 85, No. 1, pp. 1-14

67. **Gueguen, N., Petr, C.** Odors and consumer behavior in a restaurant. - International Journal of Hospitality Management, 2006, Vol. 25, No. 2, pp. 335-339
68. **Gupta, S., Zeithaml, V.** Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. - Marketing Science, 2006, Vol. 25, No. 6, pp. 718-739
69. **Harris, L., Ogbonna, E.** Service Sabotage: A Study of Antecedents and Consequences. - Journal of the Academy of Marketing Science, 2006, Vol. 34, No. 4, pp. 543-558
70. **Harris, L., Ogbonna, E.** Motives for service sabotage: an empirical study of front-line workers. - The Service Industries Journal, 2012, Vol. 32, No. 13, pp. 2027-2046
71. **Hawkins, D.I., Best, R.J., Coney, K.A.** Consumer Behavior: Building Marketing Strategy. 8th edition. New York: Irwin/McGraw-Hill, 2001, 775 p.
72. **Hui, M.K., Bateson, J.E.** Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience. - Journal of Consumer Research, 1991, Vol. 18, No. 2, pp. 174-184
73. **Hui, M.K., Dubé, L., Chebat, J-C.** The impact of music on consumers' reactions to waiting for services. - Journal of Retailing, 1997, Vol. 73, No. 1, pp. 87-104
74. **Hulland, J., Chow, Y.H., Lam, S.** Use of causal models in marketing research: A review. - International Journal of Research in Marketing, 1996, Vol. 13, No. 2, pp. 181-197
75. **Hyodo, J.** Can Colors Make Me Happy? The Effect Of Color On Mood: A Meta-Analysis. - Advances in Consumer Research, 2011, Vol. 39, pp. 858-867
76. **Inman, J., Winer, R., Ferraro, R.** The Interplay Among Category Characteristics, Customer Characteristics, and Customer Activities on In-Store Decision Making. - Journal of Marketing, 2009, Vol. 73, No. 5, pp. 19-29

77. **Jacob, C., Guéguen, N., Boulbry, G., Sami, S.** „Love is in the air“: congruence between background music and goods in a florist. - *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2009, Vol. 19, No. 1, pp. 75-79
78. **Jones, M., Reynolds, K., Arnold, M.** Hedonic and utilitarian shopping value: Investigating differential effects on retail outcomes. - *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, No. 9, pp. 974-981
79. **Kaltcheva, V., Weitz, B.** When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? - *Journal of Marketing*, 2006, Vol. 70, No. 1, pp. 107-118
80. **Khouw, N.** The meaning of color for gender. *Colors Matters – Research 2002*. [<http://www.colormatters.com/color-symbolism/gender-differences?highlight=WyJraG91dyJd>] 10.05.2015
81. **Knasko, S.C.** Pleasant odors and congruency: Effects on approach behavior. - *Chemical Senses*, 1995, Vol. 20, No. 5, pp. 479-487
82. **Kotler, P.** Atmospherics as a Marketing Tool. - *Journal of Retailing*, 1973-1974, Vol.49, No. 4, pp. 48-64
83. **Krider, R., Raghubir, P., Krishna, A.** Pizzas:  $\pi$  or Square? Psychophysical Biases in Area Comparisons. - *Marketing Science*, 2001, Vol. 20, No. 4, pp. 405-425
84. **Lam, S.Y.** The Effects of Store Environment on Shopping Behaviors: A Critical Review. - *Advances in Consumer Research*, 2001, Vol. 28, No. 1, pp. 190-197
85. **Lamberti, L., Noci, G.** Marketing strategy and marketing performance measurement system: Exploring the relationship. - *European Management Journal*, 2010, Vol. 28, No. 2, pp. 139-152
86. **Lebas, M., Euske, K.** *Business Performance Management. Unifying Theory and Integrating Practice*. 2nd edition. Cambridge: Cambridge University Press, 2007, 511 p.

87. **Lee, L., Ariely, D.** Shopping Goals, Goal Concreteness, and Conditional Promotions. - *Journal of Consumer Research*, 2006, Vol. 33, No. 1, pp. 60-70
88. **Levy, M., Weitz, B.A.** Retailing Management. 6th edition, McGraw-Hill/Irwin, 2007, 658 p.
89. **Lunardo, R. Mbengue, A.** Perceived control and shopping behavior: The moderating role of the level of utilitarian motivational orientation. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2009, Vol. 16, No. 6, pp. 434-441
90. **Lunardo, R.** Negative effects of ambient scents on consumers' skepticism about retailer's motives. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2012, Vol. 19, No. 2, pp. 179-185
91. **Lunardo, R., Mbengue, A.** When atmospherics lead to inferences of manipulative intent: Its effects on trust and attitude. - *Journal of Business Research*, 2013, Vol. 66, No. 7, pp. 823-830
92. **Machleit, K.A., Eroglu, S.A., Mantel, S.** Perceived Retail Crowding and Shopping Satisfaction: What Modifies this Relationship? - *Journal of Consumer Psychology*, 2000, Vol. 9, No. 1, pp. 29-42
93. **Macintosh, N., Quattrone, P.** Management Accounting and Control Systems: An Organizational and Sociological Approach. 2nd edition, Chichester: Wiley, 2010, 365 p.
94. **Madden, T., Hewett, K., Roth, M.** Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences. - *Journal of International Marketing*, 2000, Vol. 8, No. 4, pp. 90-107
95. **Martin, C.** Consumer-to-Consumer Relationships: Satisfaction with Other Consumers' Public Behaviour. - *The Journal of Consumer Affairs*, 1996, Vol. 30, No. 1, pp. 146-169

96. **Massara, F., Liu, S., Melara, R.** Adapting to a retail environment: Modeling consumer-environment interactions. - *Journal of Business Research*, 2010, Vol. 63, No. 7, pp. 673-681
97. **Mattila, A.S., Wirtz, J.** Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior. - *Journal of Retailing*, 2001, Vol. 77, No. 2, pp. 273-289
98. **Mazursky, D., Jacoby, J.** Exploring the Development of Store Images. - *Journal of Retailing*, 1986, Vol. 62, No. 2, pp. 145-165
99. **Mehrabian, A., Russell, J.A.** The basic emotional impact of environments. - *Perceptual and Motor Skills*, 1974, Vol. 38, No. 1, pp. 283-301
100. **Menon, K., Dubé, L.** Ensuring Greater Satisfaction by Engineering Salesperson Response to Customer Emotions. - *Journal of Retailing*, 2000, Vol. 76, No. 3, pp. 285-307
101. **Milliman, R.E.** Using Background Music to Affect the Behavior of Supermarket Shoppers. - *Journal of Marketing*, 1982, Vol. 46, No. 3, pp. 86-91
102. **Milliman, R.E.** The Influence of Background Music on the Behavior of Restaurant Patrons. - *Journal of Consumer Research*, 1986, Vol. 13, No. 2, pp. 286-289
103. **Miller, J., Johnson, S.** Double play: creating the sport customer experience using an interdisciplinary framework for managing service employees. - *Journal of Marketing Management*, 2008, Vol. 24, No. 1-2, pp. 87-112
104. **Milliman, R., Fugate, D.** Atmospherics as an emerging influence in the design of exchange environments. - *The Journal of Marketing Management*, 1993, Vol. 3, No. 1, pp. 66-74

105. **Mone, S-D., Pop, M.D., Racolta-Paina, N-D.** The „what“ and „how“ of marketing performance management. - Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society, 2013, Vol. 8, No. 1, pp. 129-146
106. **Morgan, N.A., Clark, B.H., Gooner, R.** Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment: Integrating multiple perspectives. - Journal of Business Research, 2002, Vol. 55, No. 5, pp. 363-375
107. **Morin, S., Dubé, L., Chebat, J-C.** The role of pleasant music in servicescapes: A test of the dual model of environmental perception. - Journal of Retailing, 2007, Vol. 83, No. 1, pp. 115-130
108. **Morrison, M., Gan, S., Dubelaar, C., Oppewal, H.** In-store music and aroma influences on shopper behavior and satisfaction. - Journal of Business Research, 2011, Vol. 64, No. 6, pp. 558-564
109. **Naylor, G. Kleiser, S., Baker, J., Yorkston, E.** Using transformational appeals to enhance the retail experience. - Journal of Retailing, 2008, Vol. 84, No. 1, pp. 49-57
110. **Newman, A., Dennis, C., Zaman, S.** Marketing images and consumer experiences in selling environments. - The Marketing Management Journal, 2007, Vol. 17, No. 1, pp. 136-150
111. **Opris, M., Brătucu, G.** Visual merchandising window display. - Bulletin of the Transilvania University of Braşov, 2013, Vol. 6, No. 2, pp. 51-56
112. **Pachauri, M.** Consumer Behaviour: a Literature Review. - The Marketing Review, 2002, Vol. 2, No. 3, pp. 319-355
113. **Pan, Y., Zinkhan, G.** Determinants of retail patronage: A meta-analytical perspective. - Journal of Retailing, 2006, Vol. 82, No. 3, pp. 229-243

114. **Patton, W.E.** Quantity of Information and Information Display Type as Predictors of Consumer Choice of Product Brands. - *The Journal of Consumer Affairs*, 1981, Vol. 15, No. 1, pp. 92-105
115. **Parsons, A.** Atmosphere in fashion stores: do you need to change? - *Journal of Fashion Marketing and Management*, 2011, Vol. 15, No. 4, pp. 428-445
116. **Patterson, L.** Case Study: Taking on the metrics challenge. - *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 2007, Vol. 15, No. 4, pp. 270-276
117. **Perreault, W.D. Jr., McCarthy, E.J.** *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. 14th edition, Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2002, 815 p.
118. **Pimenta da Gama, A.** An expanded model of marketing performance. - *Marketing Intelligence & Planning*, 2011, Vol. 29, No. 7, pp. 643-661
119. **Poggi, J.** Retailers look to the store for salvation. - *Advertising Age*, 2012, Vol. 83, No. 12, p. 14
120. **Puccinelli, N., Goodstein, R., Grewal, D., Price, R., Raghurir, P., Stewart, D.** Customer Experience Management in Retailing: Understanding the Buying Process. - *Journal of Retailing*, 2009, Vol. 85, No. 1, pp. 15-30
121. **Rayburn, S., Voss, K.** A model of consumer's retail atmosphere perceptions. - *Journal of Retail and Consumer Services*, 2013, Vol. 20, No 4, pp. 400-407
122. **Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivastava, R.K.** Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions. - *Journal of Marketing*, 2004, Vol. 68, No. 4, pp. 76-89
123. **Schiffman, L.G., Kanuk, L.L.** *Consumer Behavior*. 9th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007, 561 p.

124. **Seggie, S.H., Cavusgil, E., Phelan, S.E.** Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. - *Industrial Marketing Management*, 2007, Vol. 36, No. 6, pp. 834-841
125. **Sen, S., Block, L.G., Chandran, S.** Window displays and consumer shopping decisions. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2002, Vol. 9, No. 5, pp. 277-290
126. **Sharma, A., Stafford, T.** The Effect of Retail Atmospherics on Customers' Perceptions of Salespeople and Customer Persuasion: An Empirical Investigation. - *Journal of Business Research*, 2000, Vol. 49, No. 2, pp. 183-191
127. **Simonson, I.** In Defense of Consciousness: The Role of Conscious and Unconscious Inputs in Consumer Choice. - *Journal of Consumer Psychology*, 2005, Vol. 15, No. 3, pp. 211-217
128. **Singh, S.** Impact of color on marketing. - *Management Decision*, 2006, Vol. 44, No. 6, pp. 783-789
129. **Smith, P., Burns, D.J.** Atmospherics and retail environments: the case of the „power aisle“. - *International Journal of Retail & Distribution Management*, 1996, Vol. 24, No. 1, pp. 7-14
130. **Smith, P.C., Curnow, R.** „Arousal hypothesis“ and the effects of music on purchasing behavior. - *Journal of Applied Psychology*, 1996, Vol. 50, No. 3, pp. 255-256
131. **Solomon, M.R.** *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*. 11th global edition. UK: Pearson Education Limited, 2015, 604 p.
132. **Spangenberg, E.A., Crowley, A.E., Henderson, P.W.** Improving the store environment: Do olfactory cues affect evaluations and behaviors? - *Journal of Marketing*, 1996, Vol. 60, No. 2, pp. 67-80

133. **Stewart, D.W.** Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results. - *Journal of Business Research*, 2009, Vol. 62, No. 6, pp. 636-643
134. **Summers, T., Hebert, P.** Shedding some light on store atmospherics. Influence of illumination on consumer behavior. - *Journal of Business Research*, 2001, Vol. 54, No. 2, pp. 145-150
135. **Tarta, C.** The Use of Aesthetics through Visual Style as a Marketing Tool – A Literature Overview. - *Proceedings of the International Conference „Marketing – from information to decision“*, 2014, Vol. 7, pp. 248-264
136. **Tauber, E.M.** Why do people shop? - *Journal of Marketing*, 1972, Vol. 36, No. 4, pp. 46-59
137. **Teller, C., Dennis, C.** The effect of ambient scent on consumers' perception, emotions, and behaviour: A critical review. - *Journal of Marketing Management*, 2012, Vol. 28, No. 1-2, pp. 14-36
138. **Thang, D, Tan, B.** Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image. - *Journal of Retailing and Consumer Services*, 2003, Vol. 10, No. 4, pp. 193-200
139. **Turley, L., Milliman, R.** Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. - *Journal of Business Research*, 2000, Vol. 49, No. 2, pp. 193-211
140. **Vaccaro, V., Yucetepe, V., Torres-Baumgarten, G., Lee, M-S.** The relationship of music-retail consistency and atmospheric lighting on consumer responses. - *Review of Business Research*, 2008, Vol. 8, No. 5, pp. 214-221
141. **Van Kenhove, P., de Wulf, K., van Waterschoot, W.** The Impact of Task Definition on Store-Attribute Saliences and Store Choice. - *Journal of Retailing*, 1999, Vol. 75, No. 1, pp. 125-137

142. **Varga, A., Dlačić, J., Vujičić, M.** Repurchasing intentions in a retail store – exploring the impact of colours. - *Ekonomski Vjesnik/Econviews*, 2014, Vol. 2, pp. 229-244
143. **Verhoef, P.C., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.** Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. - *Journal of Retailing*, 2009, Vol. 85, No. 1, pp. 31-41
144. **Vida, I., Obadia, C., Kunz, M.** The Effects of Background Music on Consumer Responses in a High-End Supermarket. - *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2007, Vol. 17, No. 5, pp. 469-482
145. **Wakefield, K.L., Blodgett, J.G.** The Importance of Servicescapes in Leisure Service Settings. - *Journal of Services Marketing*, 1994, Vol. 8, No. 3, pp. 66-76
146. **Weitzel, P.** Refresh or Remodel: How to Stay Relevant in Tough Times.  
- Willard Bishop, 2010  
[<http://www.revionics.com/documents/Willard%20Bishop%20-%20Refresh%20or%20Remodel.pdf>] 23.03.2015.a.
147. **Wicker, A.W.** Undermanning theory and research: Implications for the Study of psychological and behavioral effects of excess human populations. - *Representative Research in Social Psychology*, 1973, Vol. 4, No. 1, pp. 185-206
148. **Wilkinson, J.B., Mason, J.B., Paksoy, C.H.** Assessing the Impact of Short-Term Supermarket Strategy Variables. - *Journal of Marketing Research*, 1982, Vol. 19, No. 1, pp. 72-86
149. **Yalch, R.F., Spangenberg, E.** Using Store Music for Retail Zoning: A Field Experiment. - *Advances in Consumer Research*, 1993, Vol. 20, No. 1, pp. 632-636

150. **Yalch, R.F., Spangenberg, E.** The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times. - *Journal of Business Research*, 2000, Vol. 49, No. 2, pp. 139-147
151. **Yildirim, K., Akalin-Baskaya, A., Hidayetoglu, M.** Effects of indoor color on mood and cognitive performance. - *Building and Environment*, 2000, Vol. 42, No. 9, pp. 3233-3240

## **SUMMARY**

### PRODUCTIVITY EVALUATION OF CHANGING RETAIL COMPANY'S STORE ATMOSPHERE

Jaanika Raudam

Consumer behavior involves all processes connected to choosing product or service, choosing the purchase place, purchase process and everything following it, therefore it is a complex field of study. Store atmosphere is only one factor influencing consumer behavior. Retailers expect increase in sales volumes (and also improvement of financial results) after they have made investments to changing the store atmosphere. Whether change in store atmosphere causes also change in financial results is understudied, as currently only two studies have been conducted. As the topic is very important to retail companies and there have not been many studies, this thesis also contributes to investigation of productivity evaluation of change in store atmosphere.

Purpose of this master thesis is to ascertain productivity of change in store atmosphere. Productivity is defined according to concept created by Rust and colleagues (2004); productivity of marketing activities is expressed through several levels. In this master thesis productivity calculations are based on the following indicators: sales volume, average sales price and profitability indicators ROI and IRR. In order to achieve the purpose, author has set the following tasks:

- to define store atmosphere;
- to analyze different factors of store atmosphere and their influence on consumer behavior;
- to analyze methods and measures used to evaluate productivity of change in store atmosphere and to create framework for productivity evaluation based on different concepts;

- to compare and analyze atmosphere change made in Estonian retail company, comparing it both to previous atmosphere and ideal atmosphere created according to theoretical approaches.
- to analyze productivity of change in store atmosphere in Estonian retail company and compare the results with previous studies.

Studies have conducted that physical environment triggers emotional reactions which in turn affect consumer behavior. Store atmosphere is structured composition of several different environment elements which are controlled by the retailer; its purpose is to influence consumer behavior. As it involves many different factors, it is important to study the impact of as many factors as possible at the same time. These studies are very complicated to conduct and until now the studies have mainly focused on one or few factor combination. Store atmosphere is composed of three groups of factors: ambient factors (for example music, smells, lighting, store layout and presentation, signs and marketing materials), design factors (for example window presentation, color schemas, furniture solutions and impact of different forms) and social factors (human factors, mainly influence of consumers to other consumers and relations with store personnel, influence of store atmosphere to employees). Music in store atmosphere has notable impact on consumer behavior, influencing time spent in the store, sales, consumer path in the store, evaluation both to store and personnel. Congruency with both the consumer (age, gender, personal preferences) and the store in general is very important. Studies show that composition of scents and music suitable to the store atmosphere has positive influence on consumer. Both quantity of presented goods and special presentations influence sales and consumer assumptions of price and quality. Additional information about products is also appreciated by the consumers, as consumers evaluate goods with extra information more positively. Lighting influences consumer evaluation both of store reputation and product, studies have recommended to have brighter light on presentations in order to attract consumer attention. It is useful to use cooler colors in store atmospheres, as most of the studies have come to common conclusions that consumers perceive cooler colors more positively. Besides consumers influences store atmosphere also employees, having impact both on their motivation and work efficiency. Number of employees in sales

area influences consumers' perceptions of service level, too many other consumers in sales area has negative impact on consumer.

Changes in store atmosphere can be considered as marketing activities, its purpose is to influence consumer behavior and therefore improve financial results. Many scientists share common understanding that marketing activities influence different mediating stages which result in financial outcomes. These financial outcomes have in turn again impact on marketing activities. Rust and colleagues (2004) have created framework to evaluate productivity of marketing activities and to show the connections between marketing activities and financial outcomes. According to their framework, marketing activities influence at first consumer (attitude, satisfaction), then market situation (impact on market share and sales volume) and through that financial indicators (ROI, IRR, EVA). Although it is possible to evaluate connections, it is not possible to determine causality in this master thesis, as used data does not allow making causality analysis. In order to evaluate productivity of change in store atmosphere, a framework based on works of Rust and colleagues (2004) and Durand and Vaara (2009) has been created. Productivity of change in store atmosphere is evaluated using elements of contrafactual method (evaluating results of test object to control object) and considering connections and influencing factors between atmosphere change and financial outcome. Financial indicators used are ROI and IRR, as proposed by Rust and colleagues. This framework enables companies to evaluate productivity of atmospheric change using financial data which is available to all the companies. Currently only two significant studies have been made where productivity of changes in store atmosphere has been evaluated by using financial aspects – Brügger and colleagues in 2011 and Dagger and Danaher 2014. Their conclusions were that change in store atmosphere can result in significant increase in sales volumes, primarily by involving new customers and increase of average sales price.

Data from Estonian fashion retailer has been used in empirical analysis. The retailer has shops in several towns; products are for men, women and children. Target group is consumers with average and low income. Company changed atmosphere in two stores and opened one new store with renewed atmosphere solution. New

atmosphere solution has used much theoretical implication, but some factors such as music and smells were not considered at all. Company did not implement necessary changes in lighting and personnel, remaining changes were made in a correct form and result can be considered positive.

Analysis was conducted using method where results of test object were compared to control object. All results were also compared to Estonian average results. For calculations of profitability indicators ROI (using both discounted free additional cash flow and not discounted free additional cash flow) and IRR three different scenarios were made, as there was no real data to full prognosis period (5 years). All scenarios were made considering the internal and external factors and also using different prognosis made by the company management. In analysis previous conclusions (claiming that change in store atmosphere results increase in sales volumes and average sales price) were compared to analysis results, also productivity was evaluated by profitability indicators ROI and IRR.

Results show that in Store 1 the change in store atmosphere did not have positive impact to sales volumes neither in short-term or long-term. In Store 2 short-term results improved significantly, there was increase in all indicators. In long-term average sales price increased in Store 1, in Store 2 the average sales price increased already in short-term perspective, also average sales price was higher in Store 3 (which was created using new atmosphere concept). These results are partially comparable with previous studies, which also indicated increase both in sales volumes and average sales price. Unfortunately it is not possible to make conclusions about possible reasons for increase of average sales price, as it is not enabled by data used. Analysis of ROI (both discounted and not discounted) and IRR profitability indicators showed that change in atmosphere had productivity in Store 2 and also in Store 3. It is important to note that although the investment was profitable both in Store 2 and Store 3, the investment to initial atmosphere concept was notably more profitable despite of less sales volume. It was caused by differences in investment amounts.

Based on both theoretical approaches and empirical analysis concluded in this master thesis, it is possible to conclude that it is necessary to focus on all factors in

the process of changing the store atmosphere. After the changes are made, it is still important to continue work with different factors. Making continuous changes in single factors is enabling to continue consumer stimulation, so that atmosphere would not become tedious and repetitive to the consumer. Change in store atmosphere may not automatically result in increase of sales volume, it is important to make thorough analyzes of investment amounts and profitability indicators. The most important thing to make before initiating change in store atmosphere, is to conduct profound consumer analysis. It enables to evaluate possible impact of changes to current consumers already in planning phase and also prognose possible changes in consumer groups. Therefore there might be a necessity to change with store atmosphere also principles of assortment, price policy and marketing activities.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Jaanika Raudam,

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

„Kaupluse atmosfääri muutmise tulemuslikkuse hindamine jaekaubandusettevõtte näitel“,

mille juhendajad on Tanel Mehine ja Oliver Lukason

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu 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.

Tallinnas, 20.05.2015