

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Kalle Lill

**ETTEVÕTTE SIA ANTTI
ARENGUPERSPEKTIIVID LÄTIS**

Lõputöö

Juhendaja: Taavi Tamberg

Pärnu 2014

SISUKORD

Sissejuhatus	3
1. Organisatsiooni sise- ja väliskeskonna tegurid	6
1.1. Organisatsiooni tegevust mõjutavad väliskeskonna tegurid	6
1.2. Organisatsiooni tegevust mõjutavad sisekeskkonna tegurid	13
1.3. Uurimismeetodid konkurentsivõime kindlaksmääramiseks.....	15
2. Kaugmüük, SIA Antti keskkonnaanalüüs, tulemuslikkuse parandamise võimalused	32
2.1. Kaugmüük Lätis ja Anttila arengu dünaamika.....	32
2.2. SIA Antti väliskeskonna tegurite analüüs	36
2.3. SIA Antti sisekeskkonna tegurite analüüs.....	46
2.4. SIA Antti tulemuslikkuse parandamise võimalused.....	50
Kokkuvõte.....	64
Viidatud allikad.....	68
Lisad.....	71
Lisa 1. Uurimismeetodid.....	71
Lisa 2. M. Porteri viie konkurentsijõu mudel (Allikas: Porter`s... 2014).	72
Lisa 3. Ettevõtte SIA Antti struktuur 2014. aastal (autori koostatud).....	73
Lisa 4. Ettevõtte SIA Antti finantsiliste suhtarvude analüüs.	74
Lisa 5. Ettevõtte SIA Antti SWOT-analüüs.	75
Lisa 6. SIA Antti SWOT-analüüsi maatriks.	76
Lisa 7. Töörahulolu küsitluse juhend (Job Satisfaction Survey 2013).....	77
Lisa 8. Töörahulolu küsitluse ankeet.	79
Lisa 9. Töörahulolu tulemused.....	82
Lisa 10. Klientide rahulolu uuringu ankeet (autori koostatud).	83
Lisa 11. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).....	85
Lisa 12. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).....	85
Summary	86

SISSEJUHATUS

Diplomitöö teema valiku määravateks faktoriteks olid info kättesaadavus ja isiklik huvi. Kaugmüük on kaubandusvorm, millega puututakse igapäevaselt vähem kokku. Sagedasemad on harilikult need kaubandusvormid, mis võimaldavad tarbijail endil kaupa katsuda, vaadata ja meelepärase toote kohapeal pakutavast sortimendist välja valida. Kaugmüügi korral seda võimalust ei ole. Ostjad peavad toetuma kättesaadavale infole: piltidele, pakutavale teabele ja kirjeldusele. Kaugmüügis puudub otsene kontakt müüja ja ostja vahel. See aspekt vähendab veenmise mõju ning kliendi kui toote või teenuse tellija või ettevõtte ostu-müügilepingu partneri huvi säilitamise võimalusi. Kaugmüügi näiteks ja tegeliku turuolukorra peegelduseks on valitud ettevõtte, mis on Lätis kaugmüügi alal tegutsenud juba rohkem kui 15 aastat, on pidanud vastu konkurentsile ja üle elanud teisi samalaadseid kauplejaid Läti turul.

SIA Antti on Soome ettevõtte Anttila Oy tütarfirma, mis tegutseb peale Läti ka Eestis. Soome ettevõtte Anttila Oy juured ulatuvad 60 aasta tagusesse aega. Ettevõtte osa Soome kaubamajade võrgustikus on ligikaudu 50% kogu riigi suurkaupluste osakaalust. Tütarfirmad Lätis ja Eestis põhinevad peamiselt kataloogi- ja internetikaubandusel. Soome ettevõtte asutati 1952. aastal ja selle kauplused olid Soomes esimesed iseteeninduskauplused. Sama ettevõtte alustas esimesena reklaamtrükiste saatmist kodudesse. Alates 1998. aastast tegutseb Antti Lätis osühinguna ja ettevõtte on üks Läti turuliidreid. Seepärast on tähtis anda hinnang ettevõtte tugevatele ja nõrkadele külgedele, teha kindlaks selle eelised konkurentide ees ning välja töötada meetmed tulemuslikkuse parandamiseks.

Alates 2008. aastast on ettevõtluskeskkond Lätis kiirelt muutunud. Seda on mõjutanud ülemaailmne majanduskriis: sisemajanduse koguprodukt (SKP) vähenes Lätis 2009. aastal 18,4% võrra. Läti Statistikabüroo kiirhinnangul on 2013. aasta 4. kvartali sisemajanduse kogutoodangu väärtus (sesoonselt korrigeerimata andmetel) võrreldes

2012 aasta 4. kvartaliga, kasvanud 3,5%. SKP-d mõjutasid väärtuskasv jaekaubanduses (3,9%), töötlev tööstus (2,6%) ja teenused (6,7%). (Key Indicators 2014)

Töötuse tase saavutas 2013. aastal 9,3%, jaekaubanduse käive vähenes aastal 2013 järsult 5%. Ettevõtte sisekeskkonda mõjutavad negatiivselt muutused väliskeskkonnas, seepärast peab suurt tähelepanu pöörama keskkonna analüüsile ning ettevõtet ähvardavate võimalike ohtude ärahoidmisele. Ettevõttel tuleb muutuda koos ajaga.

Ettevõtte arengut mõjutavad tegurid võib jaotada sise- ja välisteguriteks. Välisteguriteks on demograafilised, poliitilised, sotsiaalsed ning kultuurialased makromajanduslikud tegurid, samuti ka tehnoloogia areng ning globaliseerumine. Sisekeskkond omakorda määrab ära ettevõtte konkureerimisvõime eeliste loomise suutlikkuse ning struktuuri. Läti Anttila majandusnäitajad on alates 2007. aastast järsult langenud (käibe miinus 60%), mis tähendab, et on vaja analüüsida tegureid, mis on oluliselt mõjutanud ettevõtte tegevust.

Töö eesmärgiks on teha ettepanekuid organisatsiooni tegevuse arendamiseks Läti turul. Et saavutada püstitatud sihti, seatakse alljärgnevad tööülesanded:

- anda hinnang sise- ja väliskeskkonna teoreetilistele teguritele,
- uuringumeetodid konkurentsivõime määratlemiseks,
- analüüsida SIA Antti tegevust Läti turul,
- anda hinnang sise- ning väliskeskkonnale ettevõttes,
- välja töötada SIA Antti arenguperspektiivid Läti turul tegutsemiseks.

Töös on enamasti kasutatud väliskirjandust ja ka interneti ressursse. Kirjandust on antud teema kohta rohkesti. Töö esimene osas, kus uuritakse organisatsiooni sise- ja väliskeskkonda, põhineb teoreetiline ülevaade alljärgnevatel autoritel: Bergman B ja Berg H, Porter M, Juran J.M., Gates R., McDaniel C., Franek M., Vecera J.

Eesmärgi saavutamiseks töö empiirilises osas antakse esmalt lühiülevaade kaugmüügi ajaloost ning tutvustatakse selle olemust ja eripärasid. Antakse ülevaade Anttilast ja selle tekkest.

Töös analüüsitakse SIA Antti välis- ja sisekeskkonna tegureid. Väliskeskkonna tegurite

analüüsis antakse ülevaade klientide arvu dünaamikast, konkurentsivõimest ja konkurendiuuringust ning ettevõtte tarnijatest. Sisekeskkonna tegurite analüüsis annab autor ülevaate ettevõtte strateegiast, eesmärkidest, missioonist, visioonist ja väärtustest. Analüüsitakse ettevõtte personalipoliitikat, struktuuri ja majandustegevust.

Empiirilise osa viimases alapeatükis keskendub autor ettevõtte tulemuslikkuse parandamise võimalustele. Majandustegevuse näitajate parandamiseks, klientide arvu suurendamiseks ja Läti turul liidripositsioonil püsimiseks peab ettevõtte välja töötama parandusmeetmed. Selleks tehakse SWOT-analüüs, koostatakse Bostoni maatriks, andmete korrelatsioon (määrates tugeva või nõrga korrelatsiooni tööpuuduse, inflatsiooni, kogu jaekaubanduse mahu vahel). Samuti tehakse töötajate ja klientide rahulolu uuring ning selgitatakse teoreetilises osas analüüsitud uurimismeetodite abil välja parandusmeetmed.

Töö kokkuvõttena toob autor välja omapoolsed järeldused ja ettepanekud arendamiseks organisatsiooni tegevust Läti turul.

1. ORGANISATSIOONI SISE- JA VÄLISKESKKONNA TEGURID

1.1. Organisatsiooni tegevust mõjutavad väliskeskkonna tegurid

Organisatsioonid tegutsevad konkreetsetes turutingimustes. See tähendab, et juhtkonna otsuste tegemine ei sõltu mitte ainult sisekeskkonna, vaid ka väliskeskkonna teguritest, mille mõjud on väga erinevad. Kõik välised tegurid jagunevad soodsateks ja ebasoodsateks. Nii tuleb praktilises tegevuses ära kasutada positiivset mõju ning jagu saada nende tegurite negatiivsest mõjust.

Väliskeskkonna puhul räägime neist organisatsiooni toimimise tingimustest ja teguritest, mis kujunevad organisatsiooni juhtimisest suhteliselt sõltumatult ja võivad tegevust mõjutada. Arvestades, et väliseid mõjureid on võrdlemisi palju, on otstarbekas jaotada need gruppidesse:

- otsese mõjuga väliskeskkond,
- kaudse mõjuga väliskeskkond.

Otsese mõjuga väliskeskkond hõlmab neid tegureid, mis mõjutavad organisatsiooni tegevust otseselt. Nende keskkonnategurite hulka kuuluvad. (Dixit, Nalebuff 1993: 49)

- tarbijad;
- konkurendid;
- tarnijad;
- riigi seadusandlus;
- ühiskondlikud organisatsioonid, ajakirjandus.

Organisatsiooni keskkonna analüüsimiseks diplomitöö empiirilises osas tuleb kirjeldada

iga otsese mõjuga tegurit väliskeskkonnas.

Tarbijad (ostjad) on ülim eesmärk, mille poole organisatsioonid kaupu müües püüdlevad. Nende vajaduste rahuldamiseks kaupade ja teenuste osas louakse tarnijate ja vahendajatega ärisuhteid. On viis ostjaturu tüüpi: tarbijaturg, tööstusturg, vahendusturg, valitsusturg ja rahvusvaheline turg. (Driņķe 2010: 218) Tarbijaturu osalised on üksikisikud või perekonnad, kes ostavad kaupu ja teenuseid isiklike vajaduste rahuldamiseks. Tööstusturu osalised on ettevõtted ja organisatsioonid, kes ostavad kaupu ja teenuseid teiste toodete valmistamiseks. Vahendusturu osalised on organisatsioonid, kes ostavad kaupu ja teenuseid nende edasimüümiseks. Valitsusturu kaupu ja teenuseid ostavad riigiasutused tarbimiseks või teiste toodete valmistamiseks. Rahvusvahelise turu ostjad on väljaspool riiki ning nende hulka kuuluvad individuaalsed ostjad, tootjad, vahendajad ja riigid. Iga ettevõtte peab määratlema oma sihtturu positsioneerimise teel. Sihtturu puhul tuleb arvestada ka turu võimsusega. See sõltub peamiselt elanikkonna keskmise sisstuleku tasemest ja riigi demograafilistest näitajatest. Elanikkonna kasvades suureneb ka turu võimsus. Elanike arv võib muutuda mitte ainult loomuliku iibe, vaid ka migratsiooni tulemusena. Seejuures ei tule ainult hinnata koguarvu muutumise kohta, vaid ennekõike koondada tähelepanu rahvaarvu muutumisele konkreetsetes segmentides. Elanikkonna loomulik iive võib olla küll positiivne, kuid sihtostjate arv segmendis väheneb migratsiooni või suremuse tõttu.

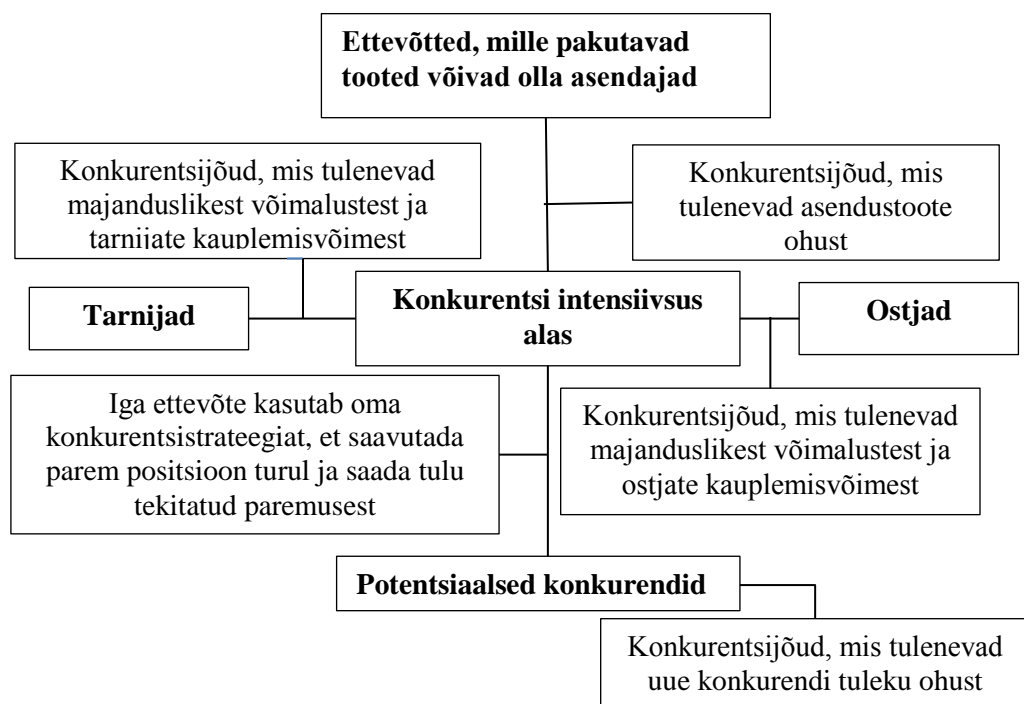
Konkurendid on vabaturumajanduse koostisosa. Konkurentsikeskkonda ei tohi taandada pelgalt konkureerivatele ettevõtetele. On mitmeid teisigi konkurentsi vorme (Driņķe, Janovs 2011: 5):

- soovide konkurents,
- funktsionaalne konkurents,
- liigikonkurents,
- ettevõtete vaheline konkurents.

Toote asendaja mõju avaldub selles, et tekib hinnalagi, mille juures ostja hakkab kalduma asendaja poole. Ilma hinna mõjuta kalduks tarbija uue toote poole, kui see on paremate omadustega. Strateegilise plaani väljatöötamine seisneb sellise asendaja ilmumise ja selle hinnastrateegia ettenägemises. Väliskeskkonna karakteristikate koostamiseks tuleb konkurenti eriti hoolikalt analüüsida. (Barrie 2003: 111)

Konkurentsikeskkond ei kujune välja mitte üksnes alasisese konkurentsivõitluse mõjul, mistõttu tuleb turukonkurentsi analüüsimisel M. Porteri (1994: 126) viie jõu mudeli järgi arvesse võtta mitmeid tegurigruppe (vt joonis 1):

- konkurentsitaseme alas,
- asendustoote või -teenuse tuleku oht,
- uue konkurenti tulek alasse,
- tarnijate mõju hoovad,
- ostjate mõju hoovad.



Joonis 1. Porteri viie jõu mudel (Allikas: Porter`s... 2014).

Konkurentsivõime on konkreetse kauba või teenuse tarbimist ja hinnaparameetreid iseloomustav suurus võrrelduna analoogse kauba või teenusega. Iga ettevõtte peab äritegevuses toime tulema konkurentsi mõjudega ja suutma leida sobivaima viisi, kuidas püsida turul üheaegselt oma konkurentidega. M. Porter toob oma skeemis näiteid, millega tuleb igas tegurigrupis arvestada (vt lisa 1).

Tarnijad varustavad ettevõtteid ressurssidega. Tarnijad on organisatsioonid või individuaalsed ettevõtted, kes varustavad kaubatootmist, teenuse osutamist või muid tegevusliike vajalike ressurssidega.

Õigusaktid mõjutavad ettevõtte põhifunktsioone: planeerimist, organiseerimist, juhtimist, koordineerimist, motiveerimist ja kontrolli. Läti riikliku reguleerimissüsteemi arengus esineb lünki ja aeglast kohanemist Euroopa Liidu direktiividega. Praegu kehtiv tsiviilõigus on kõigi seaduste alus. Samal ajal võetakse vastu tähtsaid seadusi ja määrusi, mis mõjutavad ettevõtlust maksude, äri- ja tollitariifide, raamatupidamise kaudu. Igale organisatsioonile on määratud õiguslik staatus – SIA, IK, AS jt – ja just sellest sõltub, kuidas organisatsioon hakkab seadusega kooskõlas töötama ja milliseid makse maksma. Autori vaatluse all oleva ettevõtte õiguslik staatus on piiratud vastutusega äriühing (SIA) e osaühing. Riiklik seadusandlus on 2013. ja 2014. aastal korduvalt muutnud oma maksupoliitikat, tõstes tulu- ja mikroettevõtetmaksu, mis avaldab ettevõtlusele negatiivset mõju riigis tervikuna. 2001. aasta 17. mail võttis Läti parlament vastu äriseadustiku, mis reguleerib kaubandustegevust – avatud majandustegevust, kus ettevõtja tegutseb enda nimel kasumi saamise eesmärgil. (The Commercial Law: 2014)

Vahendajad on organisatsioonid või üksikisikud, kes tagavad kauba liikumise, jaotamise ja müügi turul (Armstrong, Kotler 2008: 69). Vahendajate hulka kuuluvad jaemüüjad, hulgimüüjad, transpordi- ja ladustamisorganisatsioonid, pangad, reklaamiagentuurid.

Vahendajad aitavad ettevõtetel leida ostjaid valmistatud toodetele, toimetavad tooteid valmistajast tarbijani, annavad ostjatele vajalikku teavet ning pakuvad finantsteenuseid. Et firma töötaks edukalt, tuleb vahendajaid valida väljatöötatud hindamismeetodite järgi. Iga ettevõtte peab tegelema oma tarnija tegevuse prognoosimisega, analüüsides tema maksevõimet, hinda, streigivõimet ja muid aspekte. Et mitte olla sõltuv väikesest arvust tarnijatest, eelistavad ettevõtted teha koostööd paljude tarnijatega.

Ühiskondlikud organisatsioonid on järgmine püsiv ettevõtte makrokeskkonna element. See on mistahes inimgrupp, kes ilmutab reaalselt või potentsiaalset huvi ettevõtte tegevuse vastu ja võib seda ka teatud määral mõjutada. Ühiskondlikud organisatsioonid esindavad inimgruppe, keda ühendab ühine tarbijahuvi. Tegu on kodanike ja valitsusringkondade organiseeritud liikumisega, mis peab tugevdama ostjate suhteid kauba- ja teenusepakkujatega. (Beckmerhagen jt 2010: 36)

Massimeedia hõlmab massi- ja äriteabevahendeid, milleks on näiteks ajalehed,

ajakirjad, televisioon, raadio, internet. Iga ettevõtte jaoks on väga tähtis massimeedia suhtumine tema tegevusse. Seega on massiteabevahendite positiivse suhtumise kujundamine üks ettevõtja tähtsamaid ülesandeid. (Bergman, Klefsjö 2010: 24)

Kaudse mõjuga väliskeskkond hõlmab neid tegureid, mis mõjutavad kaudselt organisatsiooni tegevust. Nende keskkonnategurite hulka kuuluvad (Driņķe 2013: 115):

- riigi majandusolukord,
- sotsiaal-kultuurilised suhted,
- riik ja seadusandlus,
- teaduse ja tehnika areng,
- rahvusvahelised suhted.

Riigi majandusolukord võib küll kaudselt, kuid siiski oluliselt mõjutada ettevõtet inflatsiooni, intressimäärade, tööpuuduse, elanikkonna maksevõime, laenuitingimuste ja muude asjaoludega. Kõrge inflatsiooni ajal suurenevad ettevõtte kulud pidevalt ning koos sellega kasvavad paratamatult ka hinnad, et oleks võimalik kulusid katta. Kui intressimäär näitab kasvutendentsi, ei stimuleeri see investeringuid rahvamajandusse.

Tööpuuduse ajal on ettevõtetel suurem töötajate valik, kuid maksevõime vähenemine tähendab ühtlasi nõudluse langust (Juran, 1999 a: 23).

Ettevõtte peab andma majandusolukorrale ja eelseisvatele muutustele hinnangu. Kui lähiajal ennustatakse inflatsiooni, oleks otstarbekas täiendada aegsasti varusid, kõnelda töötajatega fikseeritud palgast, samuti võtta laene kasvu kindlustamiseks tulevikus, sest maksetähtjal on raha väärtus madalam. Seevastu majanduslanguse olukorras oleks ettevõtetel otstarbekas vähendada kaubavarusid realiseerimisraskuste vältimiseks, samuti tuleks vähendada tööliste arvu ja edasi lükata ettevõtte rekonstrueerimist.

Sotsiaal-kultuuriliste elementide hulka kuuluvad ajaloolised traditsioonid, inimeste harjumused, kultuuriväärtused, elustiil jne. Inimesed elavad konkreetses ühiskonnas, kus on välja kujunenud omad tõekspidamised, väärtused ja käitumisnormid.

Peamised kultuuriväärtused avalduvad suhtumises:

- iseendasse,
- ühiskondlikesse institutsioonidesse,

- ühiskonda tervikuna,
- loodusesse,
- maailma loomisesse.

On palju erinevaid tegureid, mis võivad mõjutada inimeste käitumist, ja see omakorda mõjutab ettevõtte tegevust. Igal riigil on oma ajaloolised traditsioonid ja kultuuriväärtused, mistõttu on tähtis ka subkultuur, st grupp inimesi ühiste väärtushinnangutega, mis on tekkinud nende elukogemuste põhjal. Sotsiaalne keskkond määrab kauba liigid, mida inimesed kalduvad ostma vastavalt kindlale maitsele ja moele. Sotsiaal-kultuurilisest keskkonnast sõltuvad religiooni- ja moraalinormid võivad otseselt mõjutada tarbija elustiili ja selle kaudu ka nõudmist kaupade järele. Samuti võib avalik arvamus mõjutada inimeste suhtumist konkreetsetesse kaubagruppidesse ja teenuseliikidesse. Arvestades sotsiaal-kultuuriliste tegurite tähtsust, peavad ettevõtted suutma prognoosida ühiskonna sotsiaalseid eelistusi ja väärtusi.

Riigi demograafiline olukord. Demograafilises mõttes on tähtsad järgmised näitajad (Janovs, Zemīte 2011: 133):

- elanike arv ja selle muutumise tendentsid;
- elanike jaotumine vanusegruppidesse;
- elanike jaotumine soo järgi;
- perede arv (nii lastega kui ka lasteta pered);
- muud näitajad, mis avardavad ja konkretiseerivad ülalnimetatud näitajaid.

Tähtis on elanike arvu kasv, sest koos sellega suurenevad teatud ostujõutingimustes vajadused, mis soodustavad turu arengut. Kui aga elanikkonna juurdekasv ületab tootmisvõimsuse, mõjub see turule negatiivselt.

Neist kaalutlustest sõltumata mõjub elanike arvu suurenemine ettevõtetele erinevalt ja iga ettevõtte reageerib sellele isemoodi. Tähtis näitaja on elanikkonna jaotumine soo, vanusegruppide ja perekonnaseisu järgi, kuna tuleb arvestada, et kõige sagedamini pole peamine tarbija mitte üksikisik, vaid just perekond. (Spector 2001: 708) Seepärast on nõudluse arengutendentsi kindlaksmääramisel tähtsad ka sellised tegurid nagu laste arv peres, abiellumised ja lahutused, töötavate pereliikmete arv.

Riigi poliitika mõjutab äritegevust kahe teguriga:

- riigi majandusliku reguleerimisega,
- riigiasutuste suhtumisega era- ja avaliku sektori organisatsioonidesse.

Need tegurid mõjutavad ettevõtet otseselt (Kumar 2006: 47):

- ettevõtte tegevusele seatakse teatud piiranguid, et see vastaks ühiskonna huvidele;
- majanduspoliitika võib äritegevust toetada ja motiveerida või hoopis vastupidi, seda piirata;
- stabiilne poliitika soodustab äri pikaajalist planeerimist, ebastabiilne poliitika aga ohustab vaba demokraatlikku äritegevust.

Standardiseerimine, sertifitseerimine, erastamine, ohutusnormid ja muud äritegevuse piirangud on hädavajalikud, et kaitsta ettevõtteid konkurentide ebaseadusliku tegevuse vastu ning ühiskonna huve vastutustundetu äri võimalike tagajärgede eest. Äritegevust saab toetada maksusoodustuste, laenude, investeerimisprojektide, riigihangete, ekspordihüvitiste ja muuga.

Stabiilne maksupoliitika ja stabiilne valuutakurss soodustavad raha investeerimist riigis. Võimalikult stabiilne ei pea olema mitte ainult rahanduspoliitika, vaid ka poliitika kauba- ja tööturul.

Teadus, tehnoloogia ja tehnika. Ettevõtted paiknevad konkreetsetes tehnoloogilises keskkonnas, mis pidevalt areneb ja muutub. See keskkond võib küll pakkuda ettevõtetele täiendavaid võimalusi ja eeliseid, kuid ka seada teatavaid piiranguid. Tänapäeva teadlased loovad üha uusi tehnoloogiaid, mis võivad muuta kaupu ja ka tootmisprotsesse.

Konkurents stimuleerib ettevõtte arenguprotsesse ning iga ettevõtte saab aru, et kui tehnoloogia ei vasta ala tehnoloogilistele nõuetele, kaotab see konkurentsivõitluse. See tehnoloogiline protsess hõlmab teadust, tehnikat ja tehnoloogiat ning kätkeb endas järgmisi suundi (Kaplan, Norton 2008: 67):

- tehnilised ja tehnoloogilised uuendused soodustavad tootmise ja teenusepakkumise tõhususe suurenemist;
- samal ajal kiirendavad teaduse ja tehnika uusavastused kaupade ja teenuste

vananemist ning nõuavad uut tootearendust;

- progressi soodustab kommunikatsioonivahendite areng, lihtsustades ja kiirendades tööd infoga.

Ettevõtted, kes tahavad olla edukad, peavad oskama nende tehnoloogiliste muutustega hästi kohaneda ja kasutama nende muutuste eeliseid turukonkurentsis.

Rahvusvahelised suhted. See valdkond on kõigist keskkonnamelementidest kõige keerulisem, sest kätkeb endas nii majanduslikke, poliitilisi kui ka sotsiaal-kultuurilisi tegureid. Iga ettevõtte võib oma töös hakata plaanima äritegevuse alustamist väljaspool oma riigi piire. Selleks tuleb analüüsida riikidevahelisi suhteid ja poliitilist olukorda, samuti arvestada selle maa seadusandluse, kultuuri ja traditsioonidega. (Jens jt 2002: 21)

Autor järeldeb, et väliskeskkonna tegureid iseloomustavad koostoime ja vastastikune sõltuvus: ühe teguri muutused mõjutavad teisi tegureid. Näiteks mõjutab Läti majanduskriis tugevalt tööhõivet (2013. aastal oli tööpuudus Lätis 12,9%), tarbijate ostujõudu ja võimet soetada tarbekaupu, mis omakorda mõjutab postimüüki. Nii mõjutavad ja soodustavad majanduse iseloomu muutused ühes sfääris muutusi teistes sfäärides.

Majandusprognosidest lähtuvalt võib järelendada, et väliskeskkond muutub kasvava globaliseerumise mõjul üha kiiremini ja sellises olukorras hakkab organisatsiooni elujõulisus sõltuma organisatsiooni oskusest ümbritseva keskkonna muutustele reageerida.

1.2. Organisatsiooni tegevust mõjutavad sisekeskkonna tegurid

Sisekeskkond hõlmab kultuurilisi, sotsiaalseid ja majanduslikke tegureid, mis toimivad ettevõtte sees. Iga ettevõtte sisekeskkond on väliskeskkonna miniatuurmudel. Ettevõtte sisekeskkonda kujundavad küll töötajad, kuid väliskeskkond võib suuresti mõjutada töötajate hoiakuid. Tegevuse alustamiseks peab iga ettevõtte analüüsima ja kontrollima oma sisekeskkonda. Ettevõtte sisekeskkonnas toimub äriotsuste vastuvõtmine.

Organisatsiooni sisekeskkond koosneb viiest põhielemendist (Olson, Peter 2008: 35):

1. eesmärk: organisatsiooni strateegia, poliitika, korralised ülesanded;
2. töötajad: nende teadmised, oskused, vilumused, taju;
3. struktuur: tööjaotus, funktsioonide jagamine ja täitmine;
4. ettevõtte kultuuriväärtused, juhtimisstiil;
5. tehnoloogia: seadmed, nende kasutamine, infosüsteemid.

Ettevõtet mõjutavad sisekeskkonna tegurid on järgmised: ettevõtte, institutsionaalne juhtkond, finantsid, teadlased, projekteerijad, raamatupidamine, tootmine, hankimine, juhtkond, materiaal-tehniline varustus, turundus ja personal (Barrie 2003: 68).

Tugevaim mikrokeskkonna tegur, mis mõjutab kogu otsusetegemist, on ettevõtte ise. Strateegilised plaanid ja eesmärgid omakorda määravad ja loovad juhtkonna, kes kujundab ka firma sisepoliitikat ja kinnitab projekte. Materiaal-tehniline varustus hoolitseb selle eest, et tootmises ei jääks midagi vajaka, st hoolitseb osade, tooraine ja muude tootmiseks vajalike vahendite hankimise eest.

Institutsionaalne juhtkond on enamasti väike grupp inimesi, kes kontrollib organisatsiooni tegevust ja võtab vastu mitmesuguseid tähtsaid otsuseid, sageli ka uute tegevuste käivitamise kohta. Tavaliselt täidab neid funktsioone ettevõtte tippjuhtkond. (Bernardo jt 2009: 744)

Finantsteenindus vastutab ettevõtte finantside eest. See üksus jälgib finantskäivet, hoolitseb rahaliste vahendite suurendamise eest ja hindab erinevate äritegevuste rentaablust. (Driņķe 2010: 224)

Teadlased ja projekteerijad tegelevad ehitustehniliste probleemidega, et välja töötada meetodeid ohutute ja kvaliteetsete kaupade tootmiseks. Tootmisosakonna peamised ülesanded on kaupade tootmise tagamine, samuti otsuste tegemine tehnoloogilises sfääris, tootmisprotsessi planeerimine ja kvaliteedi kontrollimine. (*Ibid.*: 225)

Hankeosakond varustab ettevõtet tooraine, materjali ja muude vahenditega. Raamatupidamine tegeleb rahaliste vahendite arvepidamise korrastamise, töötlemise ja analüüsimisega. Turundusosakond tegeleb tarbijate vajaduste ja rahulolu uurimisega. See üksus on viimasel ajal muutunud väga vajalikuks ja tänapäeval on raske ette kujutada firmat, mis suudaks edukalt tegutseda ilma turundusosakonnata. Viimasel ajal

kutsutakse turundusosakonda koguni firma südameks. (Driņķe, Janovs 2011: 7)

Personaliosakond vastutab ettevõtte tööjõu ja muude inimressursside eest. See üksus vastutab töötajate värbamise, vallandamise, heaolu ja töötingimuste eest ning samuti osaleb töötajate vaheliste konfliktide lahendamises. (Franek, Vecera 2008: 69)

Üldiselt võib järeldada, et ettevõtte sisekeskkonna tegurite hulka kuuluvad kõik tegevused ja protsessid, mida juhib tippjuhtkond. Ettevõtte protsessides ja tegevustes osalevad kõik struktuuriüksused.

SIA Antti sise- ja väliskeskkonna tegureid käsitletakse teises alapeatükis.

1.3. Uurimismeetodid konkurentsivõime kindlaksmääramiseks

Ettevõtte tegevuse edukaks organiseerimiseks tuleb teha uuringuid, mis hõlmavad erinevaid tegevusalasid ning on suunatud turule ja keskkonnale. Kvalitatiivsete ja kvantitatiivsete turu-uuringute kaudu saadud informatsiooni põhjal on ettevõttel võimalik kavandada meetmeid toodete või teenuste pakkumise edendamiseks.

Organisatsioonile on tähtis analüüsida sise- ja välisklientide rahulolu, prognoosida finantstegevust korrelatsiooni abil ning välja selgitada organisatsiooni tugevad ja nõrgad küljed, kasutades selleks SWOT-analüüsi ja koostades Bostoni maatriksi.

Selles alapeatükis on autor valinud sobivaimad ülalmainitud uurimismeetodid, mida kasutatakse empiirilises osas, et välja selgitada uuritava ettevõtte tegevuse perspektiivid.

SWOT-analüüs on populaarne situatsioonianalüüsi meetod, milles vaadeldakse hinnatava asja tugevaid ja nõrku külgi, samuti võimalusi ja ohte. Paljudes kohtades on jäänud kasutusele selle ingliskeelne nimetus SWOT (akronüüm ingliskeelsetest sõnadest *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). SWOT-analüüs võimaldab teadvustada ettevõtte tugevaid ja nõrku külgi, kindlaks teha võimalikke tegevussuundi ja soovimatuid tagajärgi. SWOT-maatriksiga saab visuaalselt formuleerida lahendusi ettevõtte probleemidele ja kindlaks teha võimalikult paremaid tegevussuundi. (Barrie 2003: 268)

SWOT-analüüsi tuleb alustada uuritava keskkonna hindamisest. Kui uurimisobjekt ja hinnatav keskkond on valitud, viiakse läbi ettevõtte sisemine ja välimine analüüs, tehakse kindlaks ettevõtte tugevad ja nõrgad küljed ning potentsiaalsed võimalused ja ohud. SWOT-analüüsis saadud tulemused võetakse kokku SWOT-maatriksis, kuhu märgitakse üksteisega loogiliselt seotud näitajad, mille abil saab kindlaks määrata strateegiliselt optimaalse otsuste tegemise suuna. Et teha strateegiline otsus edasise tegevuse kohta, võrreldakse tugevaid külgi võimalustega, nõrku külgi võimalustega, tugevaid külgi ohtudega ja nõrku külgi ohtudega (vt tabel 1).

Tabel 1. Tulemuste võrdlemine SWOT-maatriksi järgi.

Välised \ Sisemised	Tugevad küljed (T)	Nõrgad küljed (N)
Võimalused (V)	TV Kuidas T võimaldab V teket	NV Kuidas N-i vähendamine mõjutab V teket
Ohud (O)	TO Kuidas kasutada T-d O vältimiseks	NO Kuidas N-i vähendamine tõrjub ohtusid

Allikas: SWOT ... 2014.

SWOT-analüüsi lõpptulemused võimaldavad teha ühe neljast võimalikust otsusest (vt tabel 2):

- ehitada: investeerida arengusse, kui olukord on või tõotab olla organisatsioonile kasulik;
- püsida: mitte kaotada juba saavutatud turuosa ja klientide usaldust;
- teenida: müüa ettevõtte või osa sellest;
- lahkuda: hüljata turg või ala võimalikult minimaalsete kahjudega.

Tabel 2. Neli võimalikku strateegilist otsust.

Välised \ Sisemised	Tugevad küljed (T)	Nõrgad küljed (N)
Võimalused (V)	EHITADA	PÜSIDA
Ohud (O)	TEENIDA	LAHKUDA

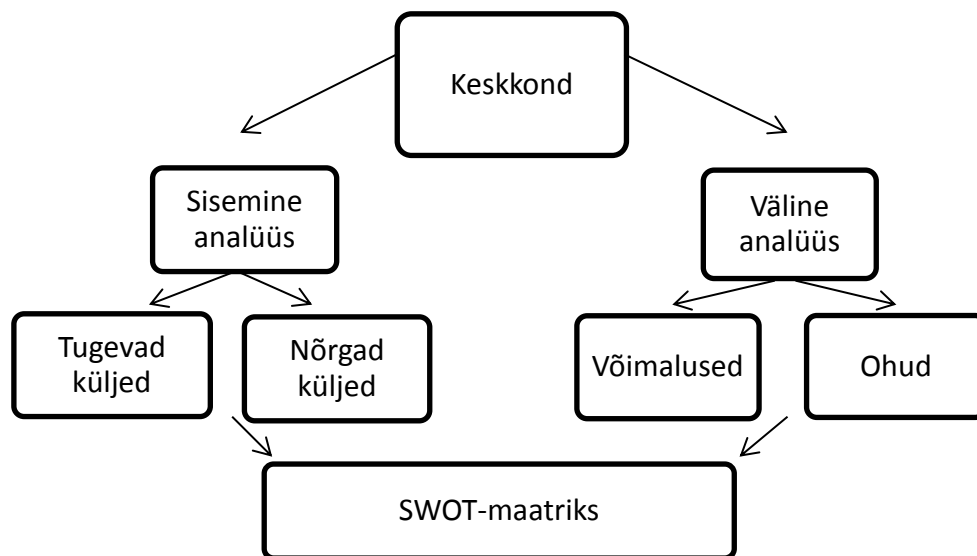
Allikas: SWOT ... 2014.

SWOT-analüüsi seisukohti ja saadud suurusi võrreldes võib järeltada, millised

meetmed peaks ettevõtte valima, et rasketest oludest kahjudeta väljuda või vastupidi, olemasolevat turuosa suurendada ja lisakasumit saada. SWOT-analüüsi tehes tuleb meeles pidada, et tugevad ja nõrgad küljed on sisemised tegurid ning võimalused ja ohud on välised tegurid.

Ettevõtte võib teostada SWOT-analüüsi (Porter 2008: 84):

- strateegilise plaani koostamiseks või probleemidele lahenduste otsimiseks;
- selleks, et koostada tegevuskava, mis sõltub mitmest sise- ja välistegurist ning mille eesmärk on esile tõsta ettevõtte tugevaid külgi ja optimeerida väliste võimaluste ärakasutamist, samal ajal vähendades nõrku külgi ja väliste ohtude mõjusid.



Joonis 2. SWOT-analüüsi süsteem (Allikas: SWOT ... 2014).

SWOT-analüüs tehakse ettevõttes siis, kui ei ole selge, millisel määral iga äriüksus mõjutab ettevõtte arengut ja kui pole võimalik hinnata ohtude suurust ettevõtte nõrkade külgede allesjäämise korral. Teooria võimaldab hinnata, millised on nõrgad ja tugevad küljed, mis mõjutavad ettevõtte arengut, samuti valida arengusuunda vastavalt teorias antud strateegiatele.

Bostoni maatriks on turundustööriist, mida kasutatakse iga toote või tooterühma strateegilise positsiooni kindlakstegemiseks, et teha soovitusi rahavoo strateegilise bilansi tekitamiseks. On vaja vaadelda iga ettevõtte pakutavat toodet või teenust ja panna see maatriksisse. Seejärel pannakse tabelisse konkurendi tooted, et saada

ettekujutus suhtelisest turuosast. Bostoni maatriksis klassifitseeritakse tooted vastavalt nende osale turul ja müüginahku kasvu tempole.

„Metskassid” on suhteliselt väikese turuosaga, kuid müüginahkude järsu kasvuga strateegiline äriüksus (edaspidi SÄÜ). Neil on madal konkurentsivõime ja puuduvad selged arenguperspektiivid. Turg eelistab konkurentide tooteid. Turuosa säilitamiseks või suurendamiseks on vaja suuri kapitalimahutusi.

„Tõusvad tähed” hõivavad juhtpositsiooni turul. Nende turuosa on suhteliselt suur ja kaldub kiiresti kasvama. Need moodustavad suure konkurentsivõimega SÄÜ. Peamine eesmärk on turuosa ja liidripositsiooni säilitamine. Need on väga kasumlikud, kuid nõuavad ka suuri kapitalimahutusi turu kasvutempo säilitamiseks.

„Lüpsilehmad” jõuavad samuti liidripositsioonidele, sest need moodustavad suhteliselt suure turuosa, kuid madala kasvutempoga SÄÜ. Selle SÄÜ müük on üsna stabiilne ja tekkinud on püsiklientide ring, mistõttu turundustegevusse pole vaja teha suuri investeeringuid. Selle SÄÜ kasumit võib kasutada teiste SÄÜ-de arengu ergutamiseks.

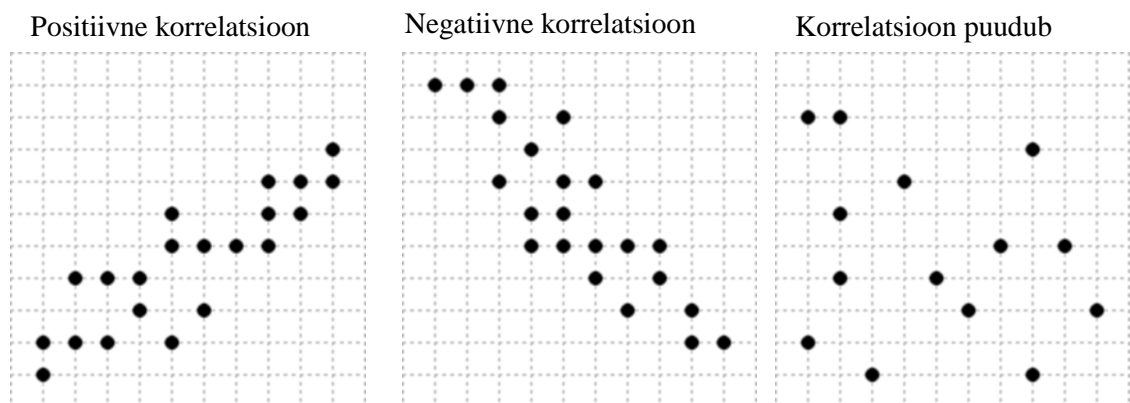
„Ulguvad koerad” moodustavad võrdlemisi väikese turuosa ja piiratud kasvupotentsiaaliga SÄÜ. Need kujutavad endast SÄÜ-d, mis kindlustab säilimiseks piisava rahavoo, kuid mõnikord võib tuua ka kahjusid. On võimalik, et ettevõtte ressursse kasutatakse tõhusamalt, kui see SÄÜ likvideeritaks. (Gates, McDaniel 2008: 115)

Edasi peab ettevõtte otsustama, millist strateegiat igale SÄÜ-le kohaldada. Aja möödudes muudab SÄÜ oma positsiooni maatriksis. Edukad SÄÜ-d läbivad kõik toote elutsükli etapid. Turule tuuakse „metskass”. Kui turg selle vastu võtab, muutub see arenedes „tõusvaks täheks”. Kui turg saab täis, tõuseb SÄÜ „lüpsilehma” positsioonile. Kuid aja jooksul võib nõudmine vastava SÄÜ järele väheneda ja siis saab sellest „ulguv koer”. Seepärast ei pea ettevõtte mitte ainult jälgima iga SÄÜ hetkeseisu, vaid ka vaatama, milline on selle areng võrreldes eelmise aruandeperioodiga ning kuidas see võib areneda tulevikus. Kui SÄÜ arengu trajektoor ei rahulda, tuleb selle senine strateegia üle vaadata.

Korrelatsioon. Statistilised meetodid võimaldavad analüüsida ka seost kahe erineva andmekogumi vahel: ühe objekti kahe erineva tunnuste väärtuste kogumi vahel. Näiteks (Driņķe, Janovs 2013: 15):

- inimese pikkus ja kaal;
- õppimiseks kulutatud aeg ja hinnang teadmiste;
- sissetuleku suurus, ostujõud jne.

Korrelatsioon on statistiline mõiste, mis võimaldab hinnata kahe andmekogumi omavahelist suhet. Et saada ettekujutust kahe andmekogumi korrelatsioonist, kantakse andmeväärtused ja arvupaarid punktidenähtena koordinaaditasandile. Kaplan ja Norton (2008: 27) on defineerinud: “Punktide asetus näitabki korrelatsiooni“. Kui sisestatud punktid asetsevad ühel sirgel ehk tihedalt mingi sirge ümber, on kahe elemendikogumi vahel korrelatsioon ehk seos. Nii et kui muuta ühe tunnuse väärtust, muutuvad ka teiste tunnuste väärtused.



Joonis 3. Korrelatsiooni liigid (Allikas: Barrie 2003: 402).

Kui ühe tunnuse väärtuse suurenedes kasvab ka teise tunnuse väärtus, on korrelatsioon positiivne. Kui ühe tunnuse väärtuse suurenedes teise tunnuse väärtus kahaneb, on korrelatsioon negatiivne. Näiteks on tootmismahu ja toote omahinna vahel negatiivne korrelatsioon. Kui punktid on väga hajutatud, puudub tunnuste vahel korrelatsioon või on see korrelatsioon väga tühine (vt joonis 3).

Klientide ja töötajate rahulolu. Ettevõtte tegutseb edukalt, kui sise- ja väliskliendid on rahul. Kaugmüügis on eriti oluline klienditeenindus ja seega ka klientide rahulolu.

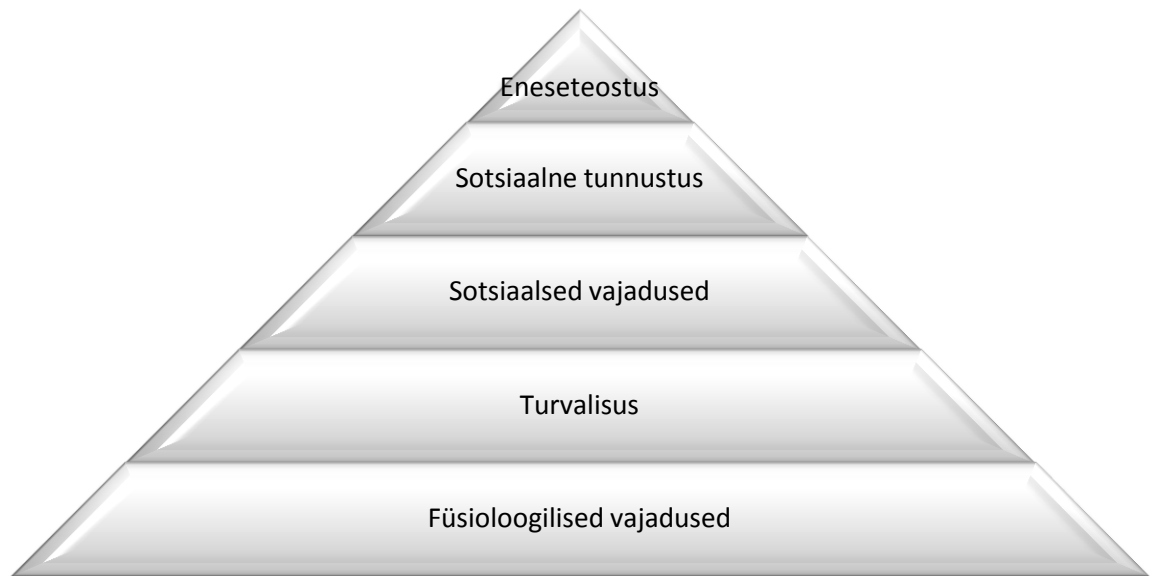
Kaubandusallas, kus kauplejate ja ostjate vahel puudub otsene kontakt ning pakutavaid kaupu ei saa käega katsuda ega enne ostmist proovida, on oluline, et klient tunneks end alati hinnatuna ja ettevõtte jaoks tähtsana. Ilma otsese kontaktita pole klientide maksimaalset rahulolu lihtne saavutada. Kliendi hinnangu määrab enamasti saadud lõpptulemus, mitte müügi protsess ise. Ettevõtte, kelle tegevusala tingib minimaalse kokkupuute müüja ja kliendi vahel, peavad rahulolu suurendamiseks välja töötama mittestandardse lähenemise kliendile.

Peter Fisk (2009: 35) kirjutab oma raamatus Teenindusgeenius: „Kliendid mõtlevad palju rohkem sellele, mida teha ostetavate toodete ja teenustega, kui ettevõtetele, kust nad neid ostavad. Niisamuti on kliendid palju rohkem huvitatud suhete loomisest inimestega, kellel on samasugused probleemid või soovid, kui suhete loomisest ettevõtetega, kes on huvitatud vaid sellest, et neile rohkem müüa”.

Kliendi mõistmine ja tema vajaduste rahuldamine on tähtis igale ettevõttele. Klientide rahulolu tagab ettevõttele kasumi, mis sõltub klientide usaldusest. Ettevõtte rentaablust, mida üldiselt iseloomustab kasumi ja tootmiskulude suhe, on võimalik säilitada ka ilma kõrge usalduseta, kuid tänu usaldavatele klientidele on võimalik saada lisakasumit. Lake ja Hickey (2008: 104) ütlevad raamatus „Klienditeenindus“, et usaldus on tähtis kasumi saamise aspekt, sest usaldavad kliendid levitavad ettevõtte kohta positiivset infot, meelitades niiviisi ligi uusi kliente ning nende teenindamise kulud on väiksemad kui uute klientide puhul. Usaldavad kliendid kulutavad rohkem, samuti tulevad ikka ettevõtte juurde tagasi.

Kõik põhineb psühholoog Abraham Maslow' inimvajaduste hierarhial (vt joonis 4). Et klienti mõista, on vaja aru saada, mida ta tahab. Indiviidi soovide taseme määravad rahuldatud ja/või rahuldamatud füsioloogilised vajadused. Jutt on põhivajadustest, mis tagavad inimese eksistentsi, näiteks toit, vesi, uni ja soojus. Alles siis, kui põhivajadused on rahuldatud, tekib inimeses soov otsida võimalusi kõrgema tasandi vajaduste rahuldamiseks.

Pärast seda, kui inimesed on rahuldanud oma esmavajadused, huvituvad nad järgmisest tasandist, mis hõlmab turvalisust, peavarju ja kaitset. Sellele järgnevad soov kuuluda ja sotsiaalsed vajadused.



Joonis 4. Inimvajaduste hierarhia (Allikas: Huitt 2004: 48).

Inimene on „karjaloom”. Üksi jäädes kaotab ta võime ratsionaalselt mõelda, tegutseda ja suhelda. Ümbritsevate inimestega kontakteerumata kaotab aju võime funktsioneerida täisväärtusliku organina ning aja jooksul lakkab töötamast sellisel tasemel, millist tänapäeva ühiskonnas hinnatakse kui mõistliku inimese reaktsiooni. Sotsiaalseid vajadusi rahuldab inimene regulaarsetes kokkupuutumistes sõprade või tuttavatega, külastades avalikke ja kultuuriüritusi ning viibides teiste inimeste seltskonnas. Kõikjal otsitakse kaudselt kuulumistunnet, mis võimaldab inimestel lülituda kogukonda ja olla teiste selle liikmetega võrdselt hinnatud. (Huitt 2004: 79) Olenemata sellest, kas tegu on perekonna, sõprade ringi või töökollektiiviga, ilma kuulumistundeta ei saa A. Maslow`i inimvajaduste püramiidi kolmandal astmel midagi teha (vt joonis 4).

Pärast seda, kui on rahuldatud tähtsaimad füsioloogilised vajadused ning kui on tekkinud turvalisuse, kaitstuse ja kuulumise tunne, püüavad inimesed leida talle tähtsate eakaaslaste silmis kõrget tunnustust ja hinnangut. (Armstrong, Kotler 2008: 44)

See on inimese loomulik püüd maksimumi poole, tung saavutada enam. Kogu elu elatakse eesmärgiga areneda ja täiustuda, ronida karjääri või isikliku täiustumise redelil. Mida märgatavam on inimene teda ümbritsevas seltskonnas, seda kõrgem on tema enesehinnang ja koos sellega kõrgeneb ka isikliku heaolu tase. Et äritegevuses oleks võimalik rahuldada kõrgemaid vajadusi ja maksimaalselt tõsta toodete/teenuste väärtust

klientide silmis, tuleb neid kõrgema tasandi vajadusi selgelt mõista. (Driņķe, Janovs 2011: 14)

Nii tuleb ka klienditeeninduses mõista, millise tasandi vajadusi tahab klient oma tellimusega rahuldada, mida nimelt ta sellest ostust/tellimusest ootab. Kui klient soovib pärast põhivajaduste rahuldamist näiteks soetada uut külmkappi, et oleks võimalik perele vajalikke toiduaineid kauem värskena hoida, on talle tähtis soetatava kauba kvaliteet, vastavus ootustele ja toote eluiga, samuti vajalik abi kauba garantiiaja jooksul. Seevastu oma vaimseid ja psühholoogilisi soove rahuldades ei huvitu kliendid mitte niivõrd lõpptoote kvaliteedist, värvist või suuruselt, kuivõrd protsessi käigus talle pööratavast tähelepanust, individuaalsest lähenemisest ja suhtlemisest. Seega on väga tähtis hinnata, millist rahulolu ettevõtte oma klientidele pakub. (Olson, Peter 2008: 69) Kui klient püüab rahuldada oma sotsiaalseid vajadusi ja ootab ümberolijailt kõrget hinnangut, tuleb keskenduda kokkupuute ja individuaalse lähenemise olukorrale. Kui aga vajadused on tehnilised, peavad pakutavad teenused või tooted olema funktsionaalselt täiuslikud ja vastama kliendi soovile pikemas perspektiivis.

Klienditeeninduse põhireeglid on ettevõtetes ühesugused: olla osavõtlik ja viisakas ning kuulata klient lõpuni, juhindudes põhimõttest, et kliendil on alati õigus. Kõige ebatõhusam on automaatne mitteintuitiivne teenindamine, näiteks automaatvastamissüsteemid. Akronüüm (mitme sõnagrupi algustähtedest moodustatud lühend) CARER kajastab peamisi tegureid, mis tingivad tõhusa ja silmapaistva klienditeeninduse (Fisk 2009: 42):

- suuteline (*capable*) – olemas on asjakohaseks teeninduseks vajalikud teadmised ja oskused;
- kättesaadav (*accessible*) – kiiresti ja lihtsalt leitav, valmis teenindama, tahab seda teha;
- asjakohane (*relevant*) – mõistab ja kaasab mind, asetub minu poolele;
- tõhus (*effective*) – osutab lubatud teenuseid kiirelt ja tõhusalt;
- vastutulelik (*responsible*) – tuleb vastu kliendi erivajadustele.

Et hinnata kliendi võimalikke reaktsioone ja suuta mõjutada soovitud tulemust, tuleb osata jälgida kliendi soovide ja mõtete käiku kõigil müügietappidel alates esimesest kaudsest kontaktist, kui tekib võimaliku edaspidise koostöö ja tooteostu soov ja mõte,

kuni viimase hetkeni, mil kaup jõuab kliendi kätte. Soovid on peidetud lootused. Need suurendavad teenuse väärtust ja kord täidetuna võivad aja jooksul muutuda vajadusteks. Soovid juhivad otsuse tegemist. Ettevõtte peab suutma pakkuda kliendile tema soovile vastavat teenust. (Fisk 2009: 222). Otsustamisprotsessist mis on seotud klienditeenindusega annab ülevaate tabel 3.

Tabel 3. Otsustamisprotsess.

Otsustamisprotsess	Mida tuleb teada?	Mida tuleb teha?
Info otsimine	<ul style="list-style-type: none"> • info allikad ja mõistmine; • otsingu sügavus vastandina laiuslele, • valiku suuruse vähendamise vahendid. 	<ul style="list-style-type: none"> • luua arusaam, • anda asjakohast teavet.
Alternatiivide hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • hindamiskriteeriumid, • sügavus ja laius, • võimalikud mõjud. 	lubada klientidele neile tähtsat kasu
Ostmise	<ul style="list-style-type: none"> • peamised otsusetegemist mõjutavad tegurid, • kes otsustavad? • millised on nende vajadused ja ootused? 	<ul style="list-style-type: none"> • pöörduda otsustajate poole, • tagada nende vajaduste rahuldamine ja ületada teenustega seotud ootused.
Hindamine	<ul style="list-style-type: none"> • rahulolu/rahulolematuse tase, • mis neid meelitas, peletas, • võimalikud meetmed. 	tagada klientidele täielik rahulolu ja parandada vead valdkondades, mis petsid nende lootusi.

Allikas: Lake, Hickey 2008: 218.

Ettevõtte peab juhinduma kliendi tehingu sooritamise etappidest ja reageerima igal etapil kliendi individuaalsetele vajadustele. Tabel 3 näitab nelja otsustamisetappi:

- info otsimine, mille ajal peab ettevõtte olema „nähtav” ja „kuuldav”, kliendile märgatav;
- alternatiivide hindamine, mille ajal peab ettevõtte suutma tõestada oma paremust konkurentide ees;
- ostmisprotsess, mille ajal peab ettevõtte olema teadlik ostu tegelikust sooritajast ja pöörama kogu tähelepanu temale;
- hindamine, mille ajal peab ettevõtte veenduma müüdava toote vastamises kõigile esitatud nõuetele.

Ettevõtte aktiivne osalemine kõigil neljal ostuotsuse tegemise etapil tagab tehingute sõlmimise arvu suurenemise. (Olson, Peter 2008: 10)

Iga ost saab alguse info kogumisest. Infoallikad võib jagada tahtlikeks ja juhuslikeks. Kui keegi plaanib suuremat ostu, näiteks soovib osta uue fotoaparaadi, otsib ja kogub ta esmalt infot iga konkreetse aparaadimudeli ja tootjafirma kohta, et põhjendada oma valikut mõningase tehnilise teabega. Infot võib otsida nii spetsiaalsetest ajakirjadest kui ka interneti kodulehtedelt, samuti võib küsida nõu sõpradelt või müüjatelt, kes teavad tootest rohkem. (*Ibid.*: 101)

Info peab olema regulaarne, et potentsiaalsete ostjate alateadvuses kinnistuksid teadmised just selle ja mitte teiste toodete kohta. On kolm viisi, kuidas suurendada infovoo regulaarsust (*Ibid.*: 107-109):

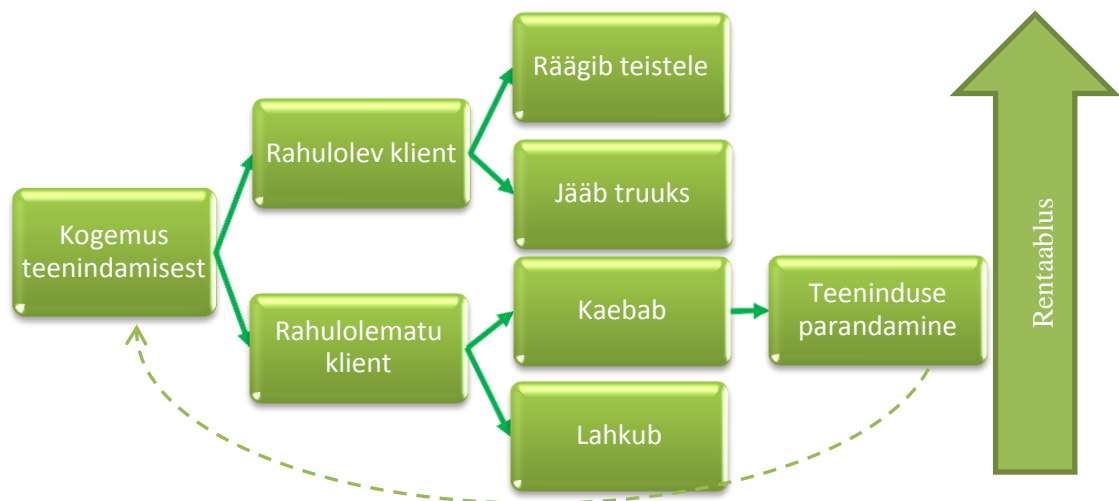
- soodustada tahtlikku kokkupuudet reklaamiga, et kliendil oleks igal hetkel juurdepääs vajalikule tooteinfole;
- parandada juhusliku info kättesaadavust, nii et reklaam ise jõuaks tarbijani tema enda teadmata, näiteks positiivsete kommentaaridena ettevõtte kohta mingis ajalehe või ajakirja artiklis.
- säilitada tekitatud efekti, näiteks köites tähelepanu telereklaami ajal või luues mingi visuaalse või audiaalse logo, millega toodet seostada.

Kui tekib soov või vajadus soetada mingit uut kaupa, tunneb ostja juba alateadlikult end kindlalt ning teab, millist mudelit ja marki valida. Alateadvuses salvestatud info muutub tõhusaks siis, kui ostja hindab alternatiive. Igasugune varasem kokkupuude või kogutud info määrab ostja suhtumise sel valiku hetkel, mil tuleb teha valik alternatiivide vahel.

Kui uurida klientide kaebuste mõju ettevõtte tegevusele, on võimalik probleeme klientide rahulolu nimel kiiresti ja tõhusalt lahendada. Kliendis tuleb tekitada tunne, et talle pööratakse tähelepanu ja teda kuulatakse. Isegi kui kliendi kaebus pole põhjendatud, tajub klient seda teisiti. Rahulolematuse hetkel pöörduv klient ettevõtte poole kõrge emotsioonidega, mis näitavad kasvanud rahulolematuse taset. Lake N. ja Hickey K. ütlevad raamatus „Klienditeenindus“ (2008: 115-116): „Kaebustest võib saada kolmesugust kasu: tasuta uuring, võimalus parandada valesid protsesse, võimalus parandada vigu ja luua lugu.“

Tasuta uuringu all tuleb mõelda seda, et klient, kes hoiab ettevõttega ärisuhteid, märkab igasugust viga tehingu käigus palju kiiremini kui ettevõtja. Klient on see, kes puutub teenuse ja lõpptootega kokku. Kaebusi analüüsid on võimalik saada tasuta infot, mida saab kasutada tehingu parandamiseks tulevikus. Kampania korras tehtud uuring ei peegelda tegelikku probleemi, kui uuringus osalejad pole kokku puutunud arusaamatustega või on mingisse probleemolukorda sattunute arv respondentide koguarvuga võrreldes väike (respondent – vastaja, isik, kes vastab küsitluse või intervjuu käigus talle esitatud küsimustele). Iga kaebus võimaldab uurida selles nimetatud puudust individuaalselt, otsustada selle tõsiduse ja kõrvaldamise vajalikkuse üle. Kindlaks tehtud puudused annavad teada, mida tuleks parandada. Probleemi edukas lahendamine võimaldab kliendil kogetud ebameeldivused unustada ja paneb meenutama positiivset – ettevõtte vastutulelikkust ja osavõtlikku suhtumist.

Lake, N. ja Hickey, K. (2008: 214-215) kinnitavad, et palju lähedasemad suhted tekivad selle kliendiga, kes on probleemiga kokku puutunud ja näinud selle lahendamist, kui selle kliendiga, kellel pole iial olnud mingeid kaebusi. See klient loob mõjuka loo, mis tehakse teistele teatavaks, mida jutustatakse vähemalt kümme korda ja mis iseloomustab ettevõtet suurepäraselt. Kui puudust õigeaegselt ei kõrvaldata, võib tekkida hoopis vastupidine efekt ning ettevõtte võib kaotada kliendi, samuti halva kommentaari tõttu potentsiaalse kliendi või koostööpartneri (vt joonis 5).



Joonis 5. Õige vigade parandamise süsteem (Allikas: Lake, Hickey 2008: 132).

Kuigi klienditeeninduse spetsialistid on täiesti teadlikud kliendi kaotamise rahalistest tagajärgedest ettevõttele, käsitlevad nad kõik puuduse likvideerimise protsessi erinevast vaatenurgast. Kuigi ettevõtete paranemisstrateegiad võivad erineda, on nende põhilised seadused ühesugused (Lake, Hickey: 112):

- vabandada ja kohustuda probleemi lahendamata;
- tänada klienti, et ta on juhtinud tähelepanu asjaomasele probleemile;
- tegutseda kiiresti – lahendada kõik segased asjad maksimaalselt viie päeva jooksul. Sageli tahab klient lihtsalt kuulda kinnitust, et asi pole korras, kuid puudus kõrvaldatakse kohe;
- veenda klienti, et probleemi juba lahendatakse;
- veenduda, et klienditeeninduse spetsialistid teavad, mida nad peavad tegema;
- tagada kliendile selline hüvitis, mis tema meelest on piisav, et juhtum heaks pöörata. See tähendab, et saadav hüvitis ületab kaugelt tema ootused.

Rahulolevad kliendid tagavad ettevõtte rentaabluse. Firma jaoks halvim tulemus on kliendi kaotamine, mistõttu ettevõtte ei tohi klientide kaebustega kokku puutudes jätta neid ära kuulamata ja neile tähelepanu pööramata. Kaebusi tuleb hinnata kui tasuta saadud ideid äritegevuse parandamiseks ja konkreetse ettevõtte professionaalseks täiustamiseks.

Töötajate rahulolu. Inimesed veedavad kolmandiku oma elust tööl. See on märkimisväärne osa elust, mistõttu on tähtis välja selgitada, kas töötajad on rahul oma tööga konkreetses ettevõttes.

Iga ettevõtja on huvitatud sellest, et töötaja oleks tema organisatsioonis ametis pikaajaliselt ning oleks tööga rahul ja heade tulemuste saavutamiseks motiveeritud. Kuid praktikas on tihti vastupidi, töötaja pole rahul ega suuda ennast oma igapäevatoos teostada. Tööandjal on raske mõista asjaolusid ja põhjusi, miks töötaja kaotab motivatsiooni. Põhjuseks võivad olla paljud tegurid, mis mõjutavad inimese tegevust, alates psüühilisest seisundist ja lõpetades materiaalse kindlustatusega.

Tööraahulolu hakati uurima XX sajandi esimesel poolel. Laiemalt vaatles tööga rahul olemise ajaloolisi juuri Holloway. Uurimistööd selles valdkonnas algasid 1944. aastal. Tookord oli selle tegevus eesmärk parandada monotoonse vabrikutöö tingimusi ja

suurendada tootlikkust. Samaaegselt töörahulolu uurimisega sündisid motivatsiooniteooriad, sest tööga rahul olemine on tihedalt seotud töötaja motivatsiooniga. (Driņķe 2013: 115)

Tööga rahulolu väljendub üldises töösse suhtumises. Autor järeldeb, et tööga rahul olemist uurides toetatakse seda teemat motivatsiooniteooriatele (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland, C. Alderfer jt). Sõnaga „motivatsioon” peetakse tavaliselt silmas inimese sisemist psüühilist jõudu, mis innustab teda töötama.

Üks ülesannetest, millega ettevõtte või struktuuriüksuse juht tegeleb, on töötajate motiveerimine, et suurendada töö efektiivsust ja personali töörahulolu.

Rahulolu on see, kui töötaja saab, mida tahab, ja tunneb end õiglaselt hinnatuna, samuti võib igapäevaelus teha, mida tahab ja mis talle meeldib, tundes tööprotsessist ja tehtust rahuldust (Kaplan, Norton 2008: 15). Autor leiab, et töötaja rahulolu mõõta on tähtis, sest nii näitab ettevõtte juht, et tema ja ettevõtte kui terviku jaoks on tähtis töötajate seisukoht, ning paneb iga töötaja tundma end vajalikuna. Veelgi tähtsam on kasutada pärast rahulolu mõõtmist saadud andmeid, näidata neid kõigile töötajatele ja teha parandusi, tuginedes töötajate tehtud ettepanekutele.

Arvatakse, et peamine tööga rahul olemist mõjutav tegur on võimalus eneseteostuseks. Selleks on vaja kõrgemat töö keerukuse astet, mis nõuab pingutusi. Vastasel korral tekib inimeses vastumeelsus töö suhtes. Kui töö on ühekülgne, töötaja võimete ja potentsiaali jaoks liiga lihtne, väheneb rahulolu oluliselt (Driņķe 2013: 115). Iga inimene vajab väljakutseid, mis muudavad igapäevaelu põnevamaks ja vähem väsitavaks. Töötaja võimete ja potentsiaali jaoks liiga ühekülgne ja lihtne töö alandab teda ning aja jooksul ei kao mitte ainult motivatsioon, vaid ka varemalt kogunenud oskused ja teadmised.

Kaasatõmbavaid motivatsioonitegureid, mis panevad töötajat oma tööst rahuldust tundma, on mitmesuguseid. Tabelis 4 on loetletud mõni neist paljudest teguritest, mis põhinevad töötaja rahulolu uuringu empiirilisel osal.

Tabel 4. Kaasatõmbavad motivatsioonitegurid.

Motivatsioonitegur	Tegevuste näited
ülesanded	<ul style="list-style-type: none"> • muudatuste soodustamine töötajate rotatsiooni kaudu; • kvalitatiivne rikastamine, andes täiendavaid sama või kõrgema taseme vastutusega seotud kohustusi.
karjäärivõimalused	<ul style="list-style-type: none"> • karjääri planeerimine; • kompetentsuse arendamine koolitusprogrammide jne abil.
mõte	<ul style="list-style-type: none"> • võimalused samastuda oma tööga, kasutades võimalust võtta ka teisi kohustusi
emotsionaalne side	<ul style="list-style-type: none"> • eriülesannete usaldamine; • vastutuse määramine, osaledes projektides.
turvalisus	<ul style="list-style-type: none"> • töö avatud hindamine, turvalisuse suurendamise võimalused ja tõene teave ettevõtte olukorra kohta; • eesmärkide kokkuleppimise süsteemid.
enesemääramine	<ul style="list-style-type: none"> • mõjuvõim ettevõtte struktuuri autonoomia ja otsustusvõimu delegeerimise kaudu; • tööaja mudelid.
tasustamine	<ul style="list-style-type: none"> • üldistele tendentsidele vastavad palgasüsteemid, mis on kooskõlas nõudmistega tööturul
meeskond/õhkkond	<ul style="list-style-type: none"> • ühistegevus väljaspool tööd; • meeskonna kujundamise üritused; • koolitus juhtidele.

Allikas: Niermeyer, Seyffert 2006: 19.

Töökeskonda hinnates järeltab autor, et kui ettevõtte tahab stimuleerida personali pikaajalist lojaalsust ning soodustada organisatsiooni arengut ja parandada tootlikkust, peab ta hoolitsema töötajate nii füüsilise kui ka vaimse tervise eest, selgelt määratlema iga tööülesannet ning kindlustama hoolitsetud, turvalise, hubase ja funktsionaalse töökoha.

Tasustamist hinnates ning palgateooriaid ja -süsteeme kokku võttes saab selgeks, et töötajate motiveerimiseks ei piisa ainult rahast, vaid tuleb mõelda ja tegutseda laiemalt. Varem või hiljem kaotab ka kõige suurem rahasumma oma esialgse võlu ning seepärast arvab autor, et ettevõtte peab keskenduma mitterahalisele tasustamisele, soodustustele, kollektiivsetele üritustele, mis ei motiveeri mitte ainult iga töötajat, vaid ka kogu

meeskonda. Töötajad hindavad kingitusi ja muid hüvesid, mida firma pakub. Kuid kingituste ja soodustustega ei tohiks töötajaid ära osta. Töötajad peavad tundma end hinnatuna ja seda tunnet saab tekitada ka mitterahaline palk, näiteks ametikõrgendus.

Karjäärivõimalusi hinnates järeldeb autor, et edukas karjäär on kahepoolse koostöö tulemus, mille saavutatavad mõlemad: nii töötaja, kes on motiveeritud ning teostab oma plaane ja kavatsusi, kui ka organisatsioon, kes saavutab lojaalse töötaja kaudu suurema tootlikkuse.

Franek M. ja Vecera J. (2008: 69) on defineerinud järgmisi peamisi karjääriritüüpe dünaamilise tööturu tingimustes:

- traditsiooniline vertikaalne tõus: töötaja tõuseb organisatsiooni hierarhias mööda karjääriredelit vertikaalselt, asudes üha kõrgemale ja vastutavamale ametikohale, millega kaasnevad vastavad atraktiivsed palgapaketid ja rangemad pädevusnõuded;
- võrktüüpi tõus: selles on märke nii vertikaalsest tõusust, näiteks uus ametinimetuse ja uued kohustused, kui ka rotatsioonist, näiteks samaks jääv palk, väikesed muutused oskusealsetes. Vastutus on küll pisut suurem, kuid ametikoha väärtus organisatsioonis ei muutu. Laienevad koostöö ja suhtlus või suureneb ametifunktsiooni täitmise autonoomia või suureneb palga muutuv osa;
- lateraalne tõus: see on tegelikult rotatsioon samal organisatsiooni hierarhia tasandil, kuid muutuvad töökohustused, oskused ja koostöövõimalused. See karjääriritüüp ei tähenda palga ja selle muutuva osa muutust. Töötaja saab uue kogemuse, koolituse, uued töökohustused ja väljakutsed;
- duaalne tõus: kõrgetasemelised eksperdid ja professionaalid, kes pole struktuuriüksuse juhid, kuid juhivad näiteks töögrupe, projekte, komisjone ja virtuaalse koostöö meeskondi, saavad paremini hinnatud ja kõlavama nimetusega ameti, näiteks ametinimetuse ette sõna „pea-“ või „vanem-“, mis peegeldab nende eriala suurt panust ettevõtte arengusse. See karjääriritüüp kujutab endast professionaalsete ametioskuste süvendamist ning võib olla seotud stabiilse palgatõusuga.

Karjääri langus on sagedane ja mitte nii meeldiv nähtus, kui see pole seotud töötaja enda sooviga minna pensionile või muidu eemalduda aktiivsest kutsetööst (Driņķe 2013: 108).

Autor soovib esile tuua neid karjäärivõimalusi, mis sobivad kõige rohkem väikeettevõtete töötajatele. Võrktüüpi tõusu on töötajatele raske seletada, kuid organisatsioonides, kus pole palju juhtimistasandeid, on just selline edutamine kõige asjakohasem. Ka lateraalne tõus on asjakohane ja seda võib rakendada, kui organisatsioonis on uued töötajad, kes hindavad väga kõrgelt panustamist oskuste laiendamisse ja lisandväärtuse loomist oma igapäevatööle. Samuti tuleb mainida duaalse kasvu võimalusi, mis on viimasel ajal muutunud üha populaarsemaks, sest neid pole raske realiseerida ja on lihtne töötajatele selgitada ning töötaja tunneb end isiksusena ja ettevõttele tähtsana.

Selleks, et töötajad saaksid pakutavaid võimalusi kasutada, peavad nad õppima ja arenema. Koolitused on vajalikud töötajate kvalifikatsiooni tõstmiseks ja seega töötulemuste parandamiseks, samuti nende (suuremaks) tunnustamiseks, mis on oluline töötajate sisemise ja välise motiveerimise tegur. Töötajate koolitused on tihedalt seotud nende väärtustamisega.

Väikestes ja keskmise suurusega ettevõtetes on soovitatav kõigepealt korraldada konkreetsete töötajate küsitlus, mille tulemuste analüüsi põhjal korraldavad ettevõtete juhid (otsesed juhid) konkreetset koolitused.

Koolituste korraldamiseks on vaja teha mitmeid eeltöid (Barrie 2003: 315):

- välja töötada valikukriteeriumid ja moodustada koolitusrühmad,
- välja töötada ja kohandada programmid,
- välja töötada töötajate kvalifikatsiooni tõstmise strateegia,
- kohandada palga- ja preemiasüsteem töötajate kvalifikatsiooni tõusu ja väärtustamisega.

Koolitusi võib teha nii organisatsiooni sees kui ka väljaspool seda. Autor leiab, et tähtis on anda ka väikeettevõtetele võimalus töötajate harimiseks. Läti ettevõtetes võib-olla ei pakuta sageli selliseid koolitusi, sest juhid kardavad, et töötajad saavad liiga kvalifitseerituks ja võtavad nende koha üle või lahkuvad töölt, et leida oma potentsiaalile vastav organisatsioon. Selle vältimiseks tuleb pidevalt parandada juhtimisprotsessi ja organisatsioonikultuuri.

Organisatsioonikultuuri hinnates tuleb järeldada, et kultuuri ei saa muuta peamiselt ainult koolitamise või harimisega või jõuga, vaid hoopis organisatsiooni ümberkujundamisega. Aja jooksul tekib vastavas organisatsioonis oma kultuur. See saab olema kultuur, kus käitumist kujundavad ootuspärased mudelid, mis aga ilmtingimata ei tähenda, et kõigil töötajatel peavad olema ühesugused isiklikud väärtused. Kosmopoliitilises ühiskonnas on isiklikud väärtused väga erinevad. Kuid see, kuidas need väärtused väljenduvad käitumises, sõltub lõpuks survest, mida avaldab organisatsiooni vorm. (Juran 1999b: 47)

Autor jõuab järeldusele, et organisatsioonikultuur mõjutab kogu organisatsiooni ja kõike, mis on konkreetse organisatsiooniga seotud. Väärtuste, normide ja toodete kogum määrab, missugune see on ning kas see hakkab töötajatele ja teistele osapooltele meeldima. Organisatsioonikultuuri on raske muuta, seda parandatakse ühelt töötajalt teisele ja see muutub traditsiooniks.

Tööga rahulolu mõjutavaid tegureid on palju ja erinevaid. Need on seotud töötaja soovide ja eesmärkidega, mida töötaja tahab saavutada.

Autor leiab, et ettevõtte peab olema töötaja soovide ja eesmärkide teadasaamisest ja täitumisest huvitatud, sest ainult siis on ka töötaja huvitatud ettevõtte soovide ja eesmärkide teostusest.

2. KAUGMÜÜK, SIA ANTTI KESKKONNAANALÜÜS, TULEMUSLIKKUSE PARANDAMISE VÕIMALUSED

2.1. Kaugmüük Lätis ja Anttila arengu dünaamika

Selleks, et muutavas ärikeskkonnas ellu jääda, on igale ettevõttele tähtis analüüsida sise- ja väliskeskkonna tegureid alates oma tegevuse algusest ning välja selgitada nende mõju edasisele tegevusele. Selles peatükis analüüsib autor kaugkaubanduse ajalugu, SIA Antti tegevuse dünaamikat ja keskkonna mõju ettevõtte edasisele arengule.

Kaugmüük ehk postimüük on üks otseturustuse tüüpe. Selle mõistega tähistatakse kauba või teenuse ostmist kaubakataloogi või interneti kaudu ja ostude kättetoimetamist ostjale posti teel. Ostja esitab tellimuse, suheldes kauplejaga mingil kaugsuhtlusmeetodil, näiteks interneti või telefoni teel. Pärast tellimuse saamist toimetatakse valitud tooted ostja kätte. Tellitud kaubad toimetatakse ostja näidatud aadressile – tavaliselt nõudega aadressijärgsesse postkontorisse kaubale järele minna või kullerpostiga, millega viiakse kaup koju kätte. Postimüügikataloogid on trükised, mis sisaldavad teavet mingi ettevõtte pakutavate kaupade kohta. Firmad, kes avaldavad või peavad katalooge, ostavad kaupu kokku või valmistavad neid ise ja seejärel pakuvad neid potentsiaalsetele klientidele. Katalooge levitatakse harilikult interneti kaudu või postiteenust kasutades. Arvamus, et kaugmüük on nüüdisaja leiutis, on ekslik (Direct Sale a 2014). Kaugmüük on tihedalt seotud trükiste ja pildikataloogidega – pakutavaid tooteid kujutavate pildiseeriatega. Samuti on kaugmüük seotud kaupade kättetoimetamisega, nende veoga ühest kohast teise. Seega oli kaugmüügi areng enamikus riikides tihedalt seotud postiteenuse arenguga XIX sajandi keskel (*Ibid.* 2014).

Mõistet „kaugmüük” tutvustas avalikkusele laiemalt Pariisi firma Au Bon Marché taibukas asutaja Aristide Boucicaut, kes avaldas oma esimese kataloogi 1865. aastal,

ehkki tegelikult toimus kaugmüügitegevus juba neli sajandit varem. Esimesi katalooge koostasid trükkalid, kes müüsid nende abil oma trükitud raamatuid. XV sajandi lõpus koostasid trükkalid trükitud raamatute nimekirju ja jagasid neid inimestele, kes külastasid regulaarselt raamatuturge. Veidi hiljem tekkisid spetsiaalsed kohad, kus raamatukaupmehed said oma klientidega kohtuda – esimesed raamatukogud (Direct Sale a 2014). Esimese müügikataloogi avaldas 1667. aastal elukutseline inglise aednik William Lucas. XVIII sajandi lõpuks oli juba paljudel aednikel ja puukoolipidajatel oma kataloog. Kataloogides pakuti taimeseemneid, lillesibulaid ja istikuid. Uue Maailma kaubakataloogid hakkasid ilmuma XIX sajandi keskel. Näiteks 1845. aastal avaldas *Tiffany & Company of Fifth Avenue* omakorda Euroopast ja Hiinast imporditud kaupade kataloogi nimega „Tarvilikud ja moodsad asjad”. 1872. aastal asutas A. M. Ward firma *Montgomery Ward*, mis sai hiljem maailmakuulsaks. Tema Ameerika konkurent R. W. Sears Minneapolisesest hakkas 1886. aastal tegelema kellade pakkumisega klientidele Kaug-Läänes. Juba XIX sajandi lõpus oli Wardi kataloog 244 lehekülje paksune ja selles pakuti ligemale tuhandet erinevat kaupa. Alates 1897. aastast hakkas Searsi kataloogi tiraaž järsult suurenema ja kasvas algsest 318 000 eksemplarist rohkem kui miljoni 1904. aasta kevadkataloogi eksemplarini ja jõudis 1907. aastal kolmemiljonilise tiraažini (sügiskataloog). Ka tänapäeval on USA-s jätkuvalt palju edukalt müüvaid katalooge: Spiegel, J. C. Penney, Eddie Bauer, Lands' End, Readers' Digest, The Sharper Image jt.

Kaugmüügifirmad puhkesid õide XIX sajandi teisel poolel, kui tekkis lai tarbekaupade valik. Koos sellega tekkis vajadus leida ja kõnetada suurt tarbijaskonda. Laenusüsteemide teke, päeva- ja nädalaväljaannete sünd ning uute trükitehnoloogiate juurutamine on kaugmüügi arengu tehnilised aspektid. Erinevalt USA-st soodustas Lääne-Euroopas kaugmüügi arengut kaubanduskeskuste areng. Suured kauplused hakkasid katalooge avaldama osaliselt seetõttu, et need aitasid kaubavaliku kokkuvõtetena luua klientidega tihedamaid suhteid. (Direct Sale a 2014) Tõeliselt puhkes kaugkaubandus õide pärast teist maailmasõda. Arengut soodustasid suur nõudmine tarbekaupade järele ja lõhutud kaubatarnekanalid. Sel ajaperioodil arenesid ettevõtted Saksamaal, kus näiteks 1949. aastal asutati Otto, mis sai tuntuks ka Läti elanikele. Saksamaast võtsid eeskujuga teised Euroopa riigid.

Kaugkaubandus ehk kaugmüük on müük interneti kaudu, telefoni või faksi teel või postitellimuste vahendusel, nii et müüja ja klient isiklikult ei kohtu (Direct Sale b. 2014). Kaugmüügitehingute juriidiliseks aluseks on kaugleping (leping – kahe või enama poole sooviavaldusel ja vastastikusel kokkuleppel sõlmitav tehing, kus lepinguosalistele antakse konkreetsed õigused ja kehtestatakse konkreetsed kohustused (*Ibid.* 2014). Kaugleping on tarbija ja müüja või teenuseosutaja vaheline kokkulepe, mis põhineb müüja või teenuseosutaja pakkumistel adresseeritud või mitteadresseeritud trükiste, standardsete, kataloogide või pressireklaamide kaudu, millele on lisatud tellimiskupongid, samuti telefoni, faksi, interneti, e-posti, televisiooni, raadio ja teiste teabedastus- või ülekandevahendite kaudu (Consumer rights 2014). Lätis reguleerib kaugmüüki tarbijakaitseseadus, mille alusel on välja antud ministrite kabineti 2002. aasta 28. mai määrus nr 207 „Määrused kauglepingute kohta”. Nende õigusaktide kohaselt peab ostja saada selget informatsiooni kauba ja firma enda kohta, samuti tuleb määrata kindel ajaperiood, mille jooksul ta saab ostust loobuda, ja eraldi on vaja konkretiseerida lepingu täitmise tingimused. Müüja või teenuseosutaja on kohustatud enne lepingu täitmist, kuid mitte hiljem kui kauba kättetoimetamise või teenuse osutamise hetkel, kui leping ei puuduta kolmandatele isikutele edastatavat kaupa, tegema tarbijatele teatavaks:

- müüja või teenusepakkuja nime (firma), registreerimisnumbri, ees- ja perekonnanime ning ettemaksu nõude korral ka aadressi; kauba või teenuse kirjelduse; kaupade või teenuste hinna (koos kõigi maksudega); tasu kättetoimetamise eest (kui tasu on ette nähtud); tasumise, kättetoimetamise või teenuse osutamise korra ning taganemisõiguse kinnituse info kas kirjalikul või muul tarbijale kättesaadaval visuaalsel või audiaalsel teabe edastamise ja säilitamise viisil, näiteks kõneposti, audioteksti, videotelefoni, e-posti või faksi ja teiste sidevahendite teel (kui seda teavet pole mingil eelmainitud tarbijale kättesaadaval viisil antud enne lepingu sõlmimist);
- info müügi järgse garantii ja teenindamise kohta;
- info lepingu tühistamise tingimuste kohta (kui pole konkreetset lepingu tähtaega või kui tähtaeg on pikem kui aasta). Tarbija võib kasutada taganemisõigust ja ühepoolset taganeda lepingust 14 kalendripäeva jooksul, kui pooled pole kokku leppinud pikemas ajas. Taganemisõiguse kasutamise aega hakatakse lugema

päevast, mil tarbija saab kätte kauba või selle osa, või lepingu sõlmimise päevast, kui teenust osutatakse või ostu eest makstakse osaliselt või täielikult tarbijakrediidilepingut kasutades. (Consumer Pro... 2014)

Ministrite kabineti väljastatud määrust nr 207 üldiselt hinnates võib järeldada, et seaduses ette nähtud punktid kaitsevad võrdselt mõlemaid ostu-müügiprotsessis osalevaid pooli, st nii ostjat kui ka müüjat. Et ostjal ei ole füüsiliselt võimalik enne lõpliku otsuse langetamist endal kohapeal kauba kvaliteedis veenduda ja konkreetse kauba ostmisega oma soovi rahuldamist kinnitada, annab ministrite kabineti määrus nr 207 ostjale õiguse loobuda kaubast 14 päeva jooksul pärast selle kättesaamist.

Müüjal on omakorda õigus enne tehingu kinnitamist nõuda täit teavet kliendi isikuandmete kohta, et kaitsta firmat võimalike võlgnike eest. (Consumer Pro... 2014)

SIA Antti juured ulatuvad 1950. aasta Soome, kus siis esimest korda pakuti ostjatele ostetavate riiete ja väikeste majapidamisesemete kojutoomist. Mõtte teostaja Soomes oli Kaarlo E. (Kalle), kes sai algidee USA-s õpingute ajal ja tahtis käivitada postimüügi ka Soomes. Firma, mis pakkus kaupu kojutoomisega, loodi 1952. aastal. Äri põhiidee oli võimalikult väikeste kulutustega müüa kaupu keskmisest madalama hinnaga, samuti anda klientidele õigus kaupu ümber vahetada või tagastada. 1952. aastal asutati firma Kalle Anttila OY (OÜ Kalle Anttila). Varsti pärast selle asutamist anti välja esimene kauba tellimise kataloog „Tarbija teejuht” (soome keeles „*Kuluttajan opas*”), millele järgnes kataloog „Ostja teejuht” („*Ostajan opas*”). 1953. aasta sügistalve kataloogis avaldati esimest korda firma missioon ja teenusepakkumise idee: „Anttila pakub kaupu hindadega, mis on madalamad keskmisest turuhinnast, vähendades töötlemise ja kättetoimetamise kulusid. Garanteerime, et kaubad on parima kvaliteediga, mida on võimalik pakkuda. Tagame madalamad hinnad konkurentide hulgas. Saadame ostetavad kaubad ostjatele võimalikult kiiresti, sageli isegi samal päeval, kui saame Teilt tellimuse. Meile ei pea maksma enne, kui olete kauba kätte saanud. Maksta tuleb pärast kauba kättesaamist täies ulatuses, koos postikuludega. Ostke targalt!” (History ... 2014) Tollal ei tundnud müüjad veel sellist makseviisi nagu krediidimakse. Kõigi ostude eest tuli maksta kohe täies ulatuses.

1976. aastal müüs Kaarlo E. (Kalle) firma Tukko, ühele suurematest tolleaegsetest

Soome kaubandusettevõtetest. Praeguse omaniku, Soome kaubanduskontserni Kesko kätte läks firma 1996. aastal, kui Kesko ostis Tukko enamusosaluse.

1977. aasta jooksul kahekordistus firma suurkaupluste arv 20-ni üle kogu Soome. Endiselt jäi kõige tähtsamaks lähenemine, et Anttila võrgust saab kaupu osta madalama hinnaga, mis võimaldab klientidel soetada endale ja oma majapidamisse teatud summa eest korraga rohkem kaupu või kasutada säästetud raha muudel eesmärkidel. Lisaks tagab Anttila Oy kõrgeima kvaliteedi ning võimaldab kaupa vahetada, kui see ei vasta ootustele. (History ... 2014)

1980-ndatel aastatel laienes firma edasi. Tungivalt soovitati katalooge, viidates nende eelistele: kõike vajalikku saab osta kodust lahkumata – vali, telli ja saa kaup kätte kodus olles! Anttila Oy tagas ostja nõuetele vastava kvaliteedi, sest lõpliku otsuse kauba ostmise kohta sai langetada alles pärast kauba kättesaamist. 1992. aastal käivitas Anttila Oy postimüügi ka Eestis, kus Anttila postimüügikataloogid said väga populaarseks. 1998. aasta lõpus alustas Anttila Oy kauplemist Lätis, kus juba esimesel aastal selgus, et järgnevatel aastatel on oodata suurt edu.

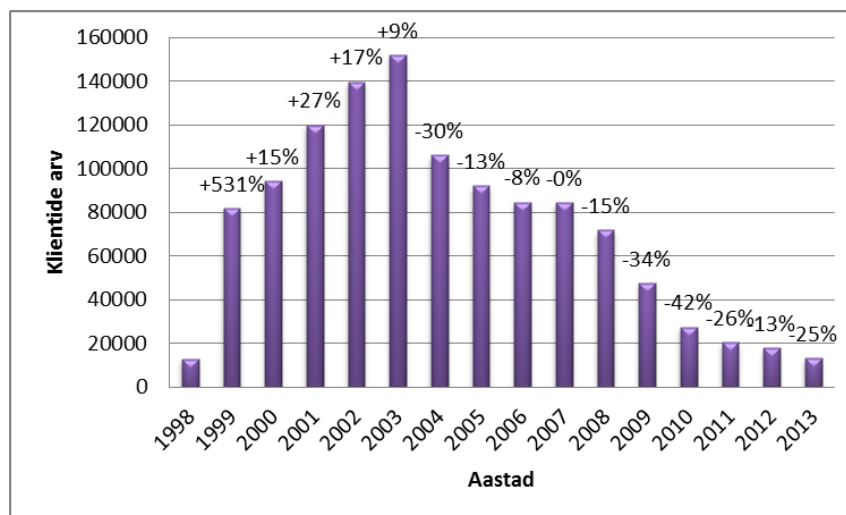
Saamaks ülevaadet edaspidi töös kasutatavatest uurimismeetoditest, vaata kokkuvõtvat tabelit number 1 töö lisades. Järgmises kahes alapeatükis uuritakse SIA Antti välis- ja sisekeskkonda, tuginedes teoreetilises osas näidatud teguritele.

2.2. SIA Antti väliskeskkonna tegurite analüüs

Osaühing Antti asutati 1998. aasta 10. märtsil. Ühingu põhitegevus on postimüük. SIA Antti majandustegevus on sisuliselt mingi teenuse osutamine mingile konkreetsele kliendile. Firma Lätis ise ei tooda, impordi ega kauple. Ettevõtte töötab sisuliselt Soomes asuva emaettevõtte heaks võttes tellimusi vastu Lätis. Lätis pole ühelgi ametiisikul ega firmajuhil õigust teha ühepoolselt otsuseid, mis on seotud firma tegevuse või strateegiaga. SIA Anttit ei saa iseloomustada kui sõltumatut organisatsiooni, sest kõik on seotud Soome ja Eestiga. Edaspidi vaadeldakse alapeatükis peamisi väliskeskkonna tegureid, mis oluliselt mõjutavad SIA Antti tegevust.

Klientide arvu dünaamika. 1998. aastal viis Soome firma läbi katsemüügi Lätis. Head

tulemused ja edukas koostöö firmaga Latvijas Pasts olid põhjuseks, miks otsustati tegevust Lätis jätkata. Riias registreeriti SIA Antti ja loodi klienditeeninduse keskus. Kolme aasta jooksul meelitas Läti esindus endale 120 000 klienti. Viimaste aastate tendents näitab ettevõtte klientide arvu vähenemist (vt joonis 6).



Joonis 6. Klientide arvu muutumine protsentides aastatel 1998-2013 (autori koostatud).

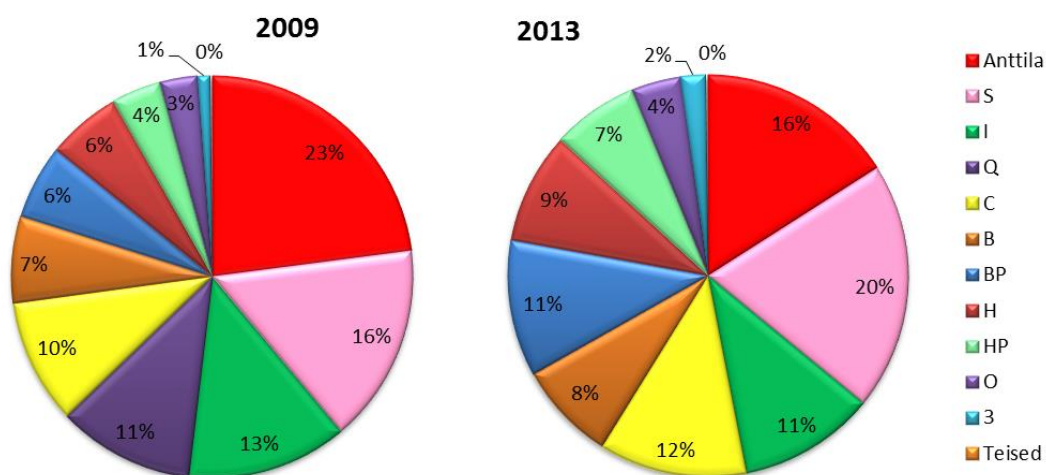
Klientide arvu suurenemist või vähenemist ei tingi mitte ainult sisemised tegurid, näiteks väljastatud kataloogide arv, turundustegevused või pakutava teenuse kättesaadavus kliendile, vaid peamiselt välised tegurid. Alates 2008. aastast on klientide arv pidevalt vähenenud (vt joonis 6), mida seletatakse Läti ja Euroopa majanduskriisi algusega (Key Indicators 2014). Klientide arvu muutumist tingivad mitmed tegurid. Ühe põhjusena tuleb arvestada seda, et 1998. aastal anti katalooge välja palju vähem kui näiteks 2001. aastal. See tähendab, et klienditulu määr on võrdeline väljaantud kataloogide arvuga. Kataloogide arvu Lätis määrab endiselt Soome firma, juhindudes eelmise perioodi klienditulu arvutusest ja käibe suurusest. 2007. aasta keskel algas maailmas majanduslangus.

Maailma majandus- ja rahanduskriis tugevdas veelgi majanduse languse tendentsi ning tõi kaasa sisemajanduse koguprodukti kasvu olulise languse ja majandusliku olukorra üldise halvenemise (Key Indicators 2014). Majanduse negatiivsed tendentsid mõjutasid ka SIA Anttit. Alates 2007. aastast on näha klientide arvu kiiret langust (vt joonis 6). Inimeste ostujõu vähenedes hakkas vähenema ka tellimuste koguarv. 2013. aasta lõpuks

polnud üldine tendents muutunud. Klientide arv oli märgatavalt langenud. Üheksa aasta jooksul vähenes klientide koguarv 77%. Tuleb järeldada, et firma on teinud majandusliku olelusringi ja jõudnud tagasi alguspunkti, mis oli 1998.–1999. aastal.

Konkurentsivõime analüüs. Konkurents on turu lahutamatu osa, mis rikastab pakkumist, parandab toote ja teenuse kvaliteeti ning toob uusi tooteid vastavalt tarbijate vajadustele. Ettevõtte pikaajaline edukus sõltub sellest, kuidas ettevõtte oskab kasutada oma tugevaid külgi konkurentide nõrkade külgede vastu.

SIA Antti pole ainus kaugmüügiettevõtte Lätis. Firmal on mitmeid otseseid konkurente, kes hõivavad erineva suurusega osi koguturust. 16 aasta jooksul, alates SIA Antti registreerimisest Läti äriregistris, pole muutunud mitte ainult ettevõtte konkurendid ja nende turuosad, vaid ka SIA Antti turuosad. Aastate vältel on SIA Antti turuosad küll suurenenud, küll vähenenud. Nii nagu kogu riigi elanike ostujõud mõjutab ettevõtte kasumit, muudab seesama tegur ka turuosade protsentuaalset jaotust. Sõltuvalt ostujõust valib klient selle alternatiivi, mis konkreetsel hetkel näib talle majanduslikult soodsam. Ostujõu kõikumisega on seletatavad ka muutused turuosade jaotuses. 2013. aastal hõivas SIA Antti 16% kogu turusegmentist ehk 4% vähem kui kaugmüügituru liider S (vt joonis 7). Kuna ettevõtte tippjuhtkond peab joonistel 7 näidatud infot konfidentsiaalseks, siis konkureerivate ettevõtete nimesid ei mainita.



Joonis 7. SIA Antti ja konkurentide turuosade jaotus protsentides tellimuste arvu järgi 2009. ja 2013. aastal (autori koostatud).

2009. aastaga võrreldes kaotas SIA Antti 7% kogu turust (vt joonis 7), kui vaadata protsentuaalset jaotust. Turuosa vähenemise tingisid mitmed tegurid, mitte ainult eespool mainitud majanduslikud asjaolud ja elanike üldine ostujõud, vaid ka konkurentide muutumine turul. Konkurentide arvu muutudes muutub ka turuosade jaotus turule jäänud ettevõtete vahel. Võrdlus 2009. aastaga näitab tugeva konkurenti Q lahkumist turult 2010. aastal. See võimaldas suurema turuosa hõivata ettevõttel C, kes pakutava tootevaliku poolest sarnaneb väga Läti turult lahkunud ettevõttega Q. 2010. aastal ei täheldatud protsentuaalset erinevust turu suurimate konkurentide vahel. 2009. aastal oli veel näha Anttila tunduvat paremust konkurentide ees, kuid 2013. aastal polnud erinevus SIA Antti ja tema kannul olijate vahel enam nii suur.

Konkurentsivõime on konkreetse kauba või teenuse tarbimist ja hinnaparaameetreid iseloomustav suurus võrrelduna analoogse kauba või teenusega (Porter 2008: 85). Iga ettevõtte peab äritegevuses toime tulema konkurentsi mõjudega ja suutma leida sobivaima viisi, kuidas püsida turul samaaegselt oma konkurentidega. M. Porter toob oma skeemis näiteid, millega tuleb igas tegurigrupis arvestada (vt lisa 2). SIA Antti peab arvestama, et tema konkurendid juhivad nendest samadest kriteeriumidest. Et säilitada juhtrolli turuosade protsentuaalses jaotuses, peab SIA Antti jälgima konkurentide tegevuse arengut ja muutusi.

Arvestades otseste konkurentide arvu on kaugmüügi konkurentsi tase Lätis kõrge, kuid konkurentide aktiivsust hinnates tuleb järeldada, et mõni konkurent pole aktiivne turuosaline. Mõni konkurent ei paista silma suure turundusaktiivsusega, mis mõjutaks nende ettevõtete tuntust ühiskonnas. Tehnoloogia arengu ja internetiostude tendentsi taustal on kaugkaubanduse alal näha arengupotentsiaali lähiaastatel. Inimesed mõistavad üha enam, kui mugav on osta vajalikke kaupu kodust lahkumata. Kaugmüügi kiiret arengut tingib ka võimalus pakkuda ostjale peaaegu kõike igapäevaeluks vajalikku. SIA Antti paistab konkurentide hulgas silma kõige laiema tootevalikuga, mis ei hõlma mitte ainult rõivaid ja jalatseid, vaid ka elektroonikakaupu, kodutehnikat, aiatööriistu, kõiki spordi- ja hobitarbeid, samuti muusikariistu ja plaate.

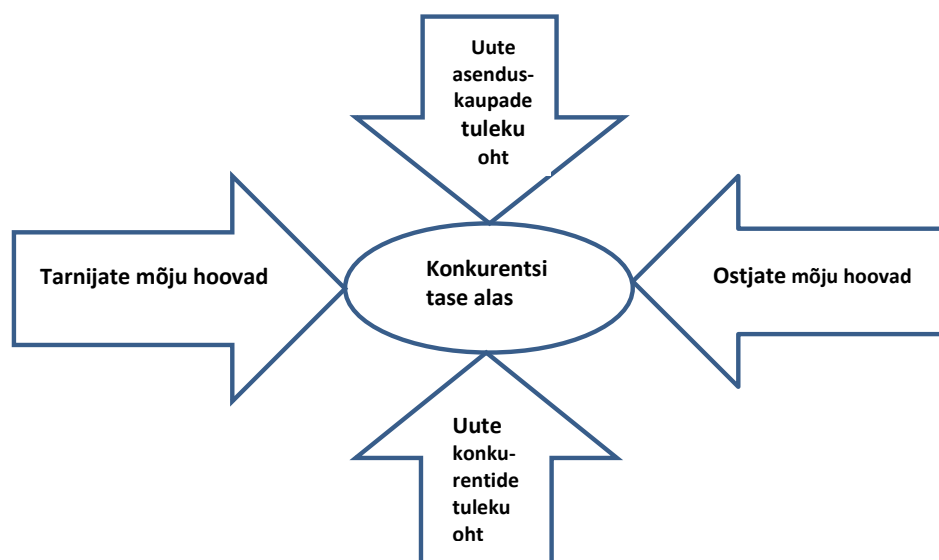
Lätis pole kaugmüügiturule raske pääseda, seega tuleb arvestada võimalike muutustega konkurentide arvus. Kõige suurem mõju on konkurentide hinnapakumistel. Läti ühiskond kaldub odavkaupade ostmise poole. Allahindlused on alati esimesed asjad,

mis köidavad ostjate tähelepanu.

2013. aasta näitajate järgi hõivas suuremat osa turust madalaid hindu pakkuv ettevõtte S: 20% (vt joonis 7). Samuti võis täheldada suurenenud aktiivsust SIA Antti odavate kataloogikaupade ostmises.

Eduka konkurentsi tagamiseks Lätis peab ettevõtte suutma pakkuda oma kliendile võimalikult laia allahinnatud kauba valikut. J. E. Niedritis (2002, viidatud Driņķe 2013: 102 vahendusel) kirjutab oma raamatus „Turundus”: „Selleks, et olla liider, on vaja kahelda kõiges ja esitada väljakutse kõigele, mis on siiani tehtud. Tuleb teha muudatusi, otsida uusi tehnoloogiaid, uusi materjale, uusi kaupu, uusi turge, uusi turustamismeetodeid.” Ükski toode ei taga pikaajalist konkurentsivõimet, mistõttu ettevõtted peavad olema valmis muutma turusuundumusi.

Turuosade jaotus muutub igal aastal vastavalt igale konkureerivale ettevõttele esitatud tellimuste arvule. Et hinnata 2013. aasta turuosade jaotust, viis autor läbi konkurendiuuringu, võttes teoreetiliseks aluseks M. Porteri viie konkurentsijõu mudeli (vt joonis 8).



Joonis 8. M. Porteri viie jõu mudel (Allikas: Porter 2008: 80).

Konkurentsikeskkond ei kujune välja mitte üksnes alasisese konkurentsivõitluse mõjul, mistõttu turukonkurentsi analüüsimisel M. Porteri viie jõu mudeli järgi tuleb arvesse

võtta mitmeid tegurigruppe: konkurentsi tase alas, asendustoote või -teenuse tuleku oht, uue konkurendi sisenemine alasse, tarnijate mõju hoovad, ostjate mõju hoovad (Porter`s ... 2014).

Et võrrelda SIA Antti positsiooni konkurentide hulgas, on autor teinud konkurente võrdleva uuringu (vt tabel 5). Võrdluseks on valitud kolm omavahel konkureerivat ettevõtet. Ettevõtted S ja C on valitud vastavalt positsioonile turuosade jaotuses kui SIA Antti lähimad konkurendid, ettevõtte H aga sarnaneb ülejäänud konkurentide hulgas SIA Antti, S-i ja C-ga kõige rohkem pakutavate kaupade valiku ja tüüpide poolest.

Uuring tehti üheteistkümnes kategoorias. Et objektiivselt hinnata konkurendi vastavust igale kategooriale, astus autor ise kliendi rolli, tehes päringuid nii telefoni kui ka e-posti teel ja esitades tellimusi. Saadud tulemused on kokku võetud tabelis, hinnatuna 5 palli süsteemis: madalaim tase 1, kõrgeim tase 5.

Tabel 5. SIA Antti ja tema konkurentide võrdlus.

Kategooria hindamisel: 5-parim hinnang; 1- nõrgim hinnang	SIA Antti	S	C	H
1. Pakutava tootevaliku mitmekesisus	5	4	2	2
2. Tellimuse täitmise kiirus	5	4	4	4
3. Kättetoimetamiskulud	3	5	4	4
4. Keskmine hinnatase tootegruppide kaupa	4	5	4	3
5. Allahindluste rohkus/sagedus	3	4	2	5
6. Klienditeenindus telefoni teel	4	4	4	4
7. E-kirjadele vastamise kiirus	5	5	5	5
8. Tingimused ja klientide õigused	5	5	5	5
9. Tellimuse makseviis	5	2	3	3
10. Lisatasud	5	4	4	4
11. Piirangud	4	4	3	3
Kokku (keskmine väärtus)	4.36	4.18	3.63	3.81

Allikas: autori koostatud.

Uuringu tulemuste põhjal võis teha järgmised järeldused:

1. Pakutava tootevaliku mitmekesisus. SIA Antti pakub palju laiemat tootevalikut ja rohkem erinevaid tootekategooriaid. Konkurent S hõlmab ka selliseid tootegruppe nagu rõivad, aksessuaarid, jalatsid, kosmeetikatooded, sporditarbed, sisustus- ja majapidamistarbed, konkurendid C ja H aga keskenduvad üksnes rõivaste ja jalatsite müügile. SIA Antti pakub võrreldavatest konkurentidest ainsana

elektroonikakaupu ja kodutehnikat, samuti suuremõõtmelisi kaupu, näiteks trenadžööre.

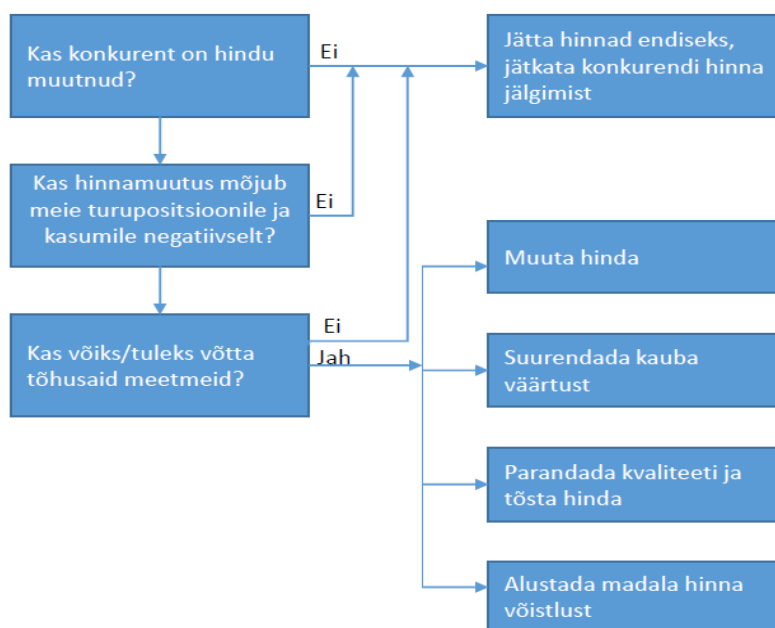
2. Tellimuse täitmise kiirus. Tellitud kauba kättetoimetamine sõltub mitmest tegurist, näiteks sellest, kas toode on hetkel laos või kas kättetoimetamise päev pole riigipüha, kuid SIA Antti on võrreldavatest konkurentidest ainus, kes lubab kauba kätte toimetada 2 nädala jooksul. S, C ja H on juba suunises määranud kättetoimetamise tähtajaks 3 nädalat. SIA Antti on võrreldavatest konkurentidest ainus, kes jaotab tellimuse mitmeks osaks, kui mingi tellitud kaubaga tuleb kauem oodata, et klient saaks õigeaegselt kätte selle kauba, mis on parajasti laos olemas.
3. Kättetoimetamiskulud. Tellides SIA Anttilt, tuleb maksta postikulude katteks 5 eurot. Konkurendi S postikulu on 4,25, konkurentidel C ja H 4,68 eurot. Ühegi võrreldava ettevõtte kättetoimetamistasu ei sõltu sellest, kas ja kui palju tellitud kaupu klient endale jätab.
4. Keskmise hinnatase tootegruppide kaupa. Kõige madalamad hinnad kauba kvaliteeti arvestamata on konkurendil S, kuid see ettevõtte turustab juba oma olemuselt väikese rahalise väärtusega kaupu. Rõivaste ja jalatsite kategoorias, mida saab võrrelda ettevõtete C ja SIA Antti vahel, leidub mõlema ettevõtte pakkumises nii kalleid kui ka odavaid kaupu. H on võrreldavatest ettevõtetest ainus, kus pakutakse baashinna poolest valdavalt kalleid esemeid võrreldes konkurentide keskmiste hindadega.
5. Allahindluste rohkus/sagedus. Kuigi konkurendi H kaupade keskmine hind on kõrgem, pöörab ettevõtte rohkem tähelepanu klientide meelitamisele allahindlusega. H on võrreldavate konkurentide hulgas ainus, kes pakub iga päev internetis uusi kaupu erihinnaga. Selline lähenemine meelitab kliente regulaarselt kodulehte külastama. S ühtlustab klientide silmis kogu hinnataseme erinevust täishinna ja allahindluse vahel, kuid konkurent C uuendab interneti kodulehel allahindlusega pakkumist ebaregulaarselt.
6. Klienditeenindus telefoni teel. Mitte ühegi võrreldava ettevõtte klienditeenindust ei saa hinnata kõrgeima hindega. Korduvalt helistades puutus autor kokku kord lahke, kord pahuravõitu teenindusega, ilmselt sõltuvalt töötaja meeleolust. Üldjoontes aga teenindusmaneeris mingit toorutsemist ei esinenud.
7. E-kirjadele vastamise kiirus. Üldiselt vastasid kõik võrreldavad ettevõtted

e-kirjadele ühesuguse kiirusega. Vastused tulid järgmise tööpäeva jooksul.

8. Tingimused ja klientide õigused. Kõigi võrreldavate ettevõtete tegevus vastab ministrite kabineti määrusele kaugkaubanduse kohta.
9. Tellimuse makseviis. SIA Antti on võrdselt lojaalne olemasolevatele ja uutele klientidele. Võimaluse tasuda kaupade eest kindlaksmääratud ajaperioodil pärast kaupade kättesaamist posti teel annab nii SIA Antti, C kui ka H, kuid SIA Antti on võrreldavate konkurentide hulgas ainus, kes võimaldab ka uutele klientidele täiendavate nõudmisteta järelmaksu kuni 300 euro ulatuses. C ja H lasevad kliendil tellimuse kogusummast olenemata täita avaldusvormi ja saata selle neile koos passi koopiaga ning seejärel vaatavad taotluse läbi. S annab võimaluse tasuda ainult kauba kättesaamisel. SIA Antti pakub ka konkreetse kauba maksesumma jagamist igakuisteks maksudeks, st krediivõimalust.
10. Lisatasud. SIA Antti on võrreldavate konkurentide hulgas ainus, kes pakub klientidele tasuta telefoniliini. Teiste ettevõtete klienditeeninduse osakonda saab helistada konkreetse telefonioperaatori standardse kõnehinnaga numbritel. Muid lisatasusid uuringu tegemise ajal ette ei tulnud.
11. Piirangud. Iga ettevõtte sisekorraeskirjades on oma piirangud. Standardne piirang on ettevaatlik suhtumine klientidesse, kelle isikuandmed on registreeritud inkassofirmas või kes on jäänud ettevõttele võlgu. Autori kui kliendi poolt vaadatuna olid kõige ebasoodsamate piirangutega ettevõtted C ja H. Mõlemal nimetatud firmal oli määratud minimaalne tellimuse kogusumma – 25 eurot. See sunnib klienti soovitud kauba soetamiseks rohkem kulutama. Ühest küljest väldib ettevõtte niiviisi talle ebasoodsaid postisaadetisi, teisest küljest aga jääb ta ilma klientidest, kes meelsasti ostaksid kaupu, mis maksavad vähem kui 25 eurot, kuid pole nende silmis seda väärt, et 25-eurose summa täissaamiseks midagi muud lisaks osta.

Et ettevõtte ellu jääks, tuleb pöörata suurt tähelepanu pakutavate kaubaliikide keskmistele turuhindadele ja sellele, milliste hindadega pakuvad kaupu konkurendid. Ettevõtte peab pidevalt jälgima hinnamuutusi ning konkreetsete pakutavate kaupade valiku, kaubaliikide arvu ja allahindluste suurenemise tendentse. Et kindlaks teha, kuidas ettevõtte peaks konkurendi hinnamuutustele reageerima, tuleb kõigepealt esitada neli küsimust. Miks konkurent teeb hinnamuutusi? Kas hinnamuutus on jääv või

ajutine? Mis juhtub ettevõtte turuosa ja kasumiga, kui muutustele mitte reageerida? Kas teised konkurendid reageerivad muutustele? (Porter 2001: 69) Autor soovib ettevõtet edaspidi juhendada nende küsimuste vastustest ja parandada ettevõtte tegevust autori välja töötatud konkreetse süsteemi järgi (vt joonis 9).

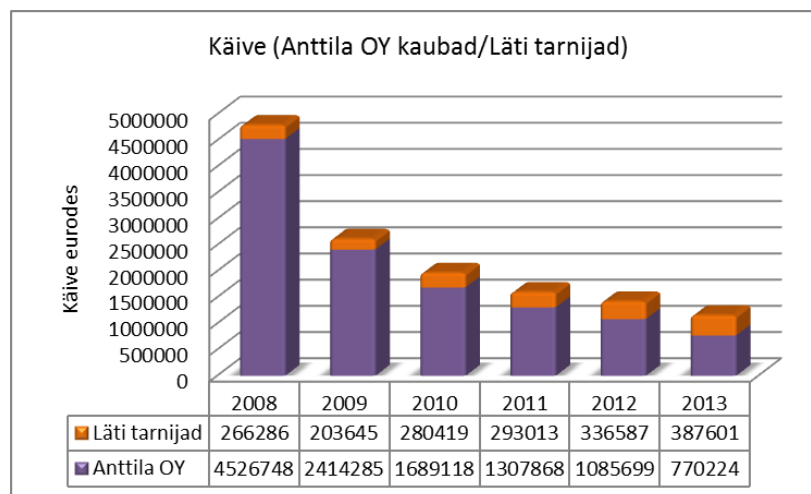


Joonis 9. Konkurendi hinnamuutuse hindamine ja vastureaktsioon (autori koostatud).

Joonis 9 näitab võimalikke vastureaktsioone konkurendi hinnamuutustele. Hinnamuutuse korral peab ettevõtte hindama oma võimalusi ja vajadust reageerida hinnamuutusele. Kui ettevõtte otsustab oma turupositsiooni eest võidelda, pakuvad Armstrong G., ja Kotler P. oma raamatus „Turunduse põhimõtted“ selleks nelja võimalikku vastusetüüpi: samuti langetada hinda, suurendada kliendi silmis oma pakutava kauba väärtust, tõsta kvaliteeti ja koos sellega ka kauba hinda või alustada aktiivset madala hinna võistlust. (Armstrong, Kotler 2008: 117) Läti turul on SIA Antti suurimaks konkureerimisvõimaluseks hinna langetamise strateegia. Uuringu tulemusi hinnates võib järeldada, et Läti turul on suurem ellujäämise võimalus neil ettevõtetel, kes pakuvad klientidele palju erinevaid kaupu või madalamaid ja soodsamaid hindu või lisahüvesid, näiteks määramata ühe tellimuse minimaalsummat ja võimalust osta kaupu järeelmaksuga. SIA Anttil on 2014. aastal võimalus taastada oma 2013. aastal kaotatud turuliidripositsioon, kui ta pakub klientidele jätkuvalt selliseid tehinguid ja hindu, mida

tarbija ootab.

Tarnijad. SIA Antti kaubatarnija oli 2006. aastani tema Soome emaettevõtte, kelle tarnijad on suuremad maailma hulгимүүjad ja turustajad. Alates 2006. aastast tehakse aktiivset koostööd Läti kohalike tarnijate või ametlike edasimүүjatega. 2013. aastal oli SIA Antti sõlminud rohkem kui 40 lepingut tarnijatega, kelle esindused on Lätis. Neid muudatusi tehti ainult selleks, et parandada teeninduse kvaliteeti, mis on seotud kättetoimetamise kiiruse, garantiide ja garantiijärgse teenindusega. Viimastel aastatel on täheldatud Läti tarnijate osas üksnes positiivset tendentsi, sest Läti tarnijate osa kogukäibes on üksnes suurenenud (vt joonis 10).



Joonis 10. Käibe komponendid (autori koostatud).

Läti tarnijailt on kliendid nõudnud suuremas osas kodutehnikat, voodipesu ja tööriistu, samuti hooajalisi tootegruppe, nt aiatehnikat ja turismivarustust. 2013. aastal oli kodutehnika ja voodipesu osa kõigi tellimuste hulgas 40%. Teisest küljest, kui hinnata Anttila Oy kaubanõudlust, siis 70% moodustavad rõivaste ja jalatsite tellimused. Tootegruppide nõudluse suhte määramiseks koostas autor alapeatükis 2.4. kirjeldatud Bostoni maatriksi.

2013. aastal moodustasid Lätist ostetud kaubad 33% kogukäibest. Väliskeskkonna tegur, mis on seotud sisekeskkonna tegurite kogumiga, nt inimressurssidega, kes teevad projektid teoks, on SIA Antti jaoks oluline selleks, et parandada oma äritegevust ja ligi meelitada uusi kliente, samuti püsikliente, kes on kaotatud.

2.3. SIA Antti sisekeskkonna tegurite analüüs

Selles alapeatükis analüüsib autor SIA Antti personalipoliitikat, struktuuri ja majandustegevust. Ettevõtte SIA Antti strateegia seisneb pakutavate kaupade kataloogi täiustamises ja ühe peamise postimüügiettevõttena oma positsiooni säilitamises Läti turul, kasumi investeerimises sellesesamasse kohta, kust seda saadakse, ning ettevõtte peamises eelises – kauba kättetoimetamise kiiruses, milleks on üks kuni kaks nädalat. Ettevõtte SIA Antti strateegia on välja töötatud Soomes asuva ematööstuse strateegiast, mida rakendatakse ka Lätis. Juba aastaid on ettevõtte lähtejoonteks olnud muutumatud eesmärgid, missioon, visioon, väärtused. SIA Antti missioon on uute ja olemasolevate klientide kaasatõmbamine, muutes teeninduse kiiremaks, mugavamaks ja kergemini kättesaadavaks, kasutades uusimaid tehnoloogiaid (internet, e-post), parandades siseprotseduure ja kontrolli, optimeerides tellimuste täitmise aega, säilitades suurt kliendiinfo konfidentsiaalsust ja vähendades ettevõtte riske.

Ettevõtte on sõnastanud enda jaoks kaks vahepeatust ehk taktikalist eesmärki:

- kindlustada SIA Antti nähtavus turul. Selle eesmärgi saavutamiseks kasutatakse televisioonireklaami, visuaalseid reklaame postkontorites, internetireklaami jne;
- eesmärk on suurendada turuosa, ligi meelitada uusi kliente mitmesuguste aktsioonidega iseseisvatele klientidele, madalate hindade ja mitmesuguste boonustega.

Ettevõtte SIA Antti on sõnastanud oma visiooni:

- kõrge kvaliteediga teenuse osutamine nii potentsiaalsetele kui ka olemasolevatele klientidele, pakkudes selliseid tooteid ja teenuseid, mis aitavad klientidel kiiresti saavutada seatud eesmärgid ja soovitud tulemusi;
- olla klientidele usaldusväärne, ja professionaalne koostööpartner, läheneda neile individuaalselt ja pakkuda kvaliteetsset teenust;
- eeskätt teenib ettevõtte klienti, pakkudes neile kõiki ettevõtte teenuseid, seades esikohale järgmiste vajaduste rahuldamise: tellimuste vastuvõtmine ja õigeaegne täitmine, posti, faksi ja telefoni kasutamine tellimuse vastuvõtmiseks.

Ettevõtte väärtused on sõnastatud järgmiselt:

- klientide vajaduste rahuldamine iga ettevõttes pakutava teenusega;
- töötajad, nende eetika, käitumine, kõrgete standardite järgimine töös klientide, meeskonnaliikmete ja koostööpartneritega;
- ettevõtte kindel ja stabiilne maine sõltub ettevõtte teenuste kvaliteedist ning vastab ettevõtte valitud nägemusele ja missioonile;
- arukas lähenemine riskidele, nende hajutamine ja haldamine.

Autor järeldab, et ettevõtte strateegia, missioon, nägemus, väärtused ja taktikalised eesmärgid on ettevõtte arengu stabiilsuse ja jätkusuutlikkuse tagamiseks. Viimaste aastate jooksul on klientide koguarv vähenenud 77%. Umbes 130 000 kliendist 2001. aastal jäi 2013. aastaks järele vaid umbes 30 000 klienti. Klientide arv on oluline näitaja, mis määrab ettevõtte käibe ja kasumi. Mida rohkem on aktiivseid kliente, seda suurem on tellimuste arv. Tellimuste arv ja kogusumma määrab SIA Antti kasumi. Klientide arvu vähenedes väheneb tellimuste arv, tellimuste arvu vähenedes väheneb ka ettevõtte kasum. Ettevõtte kasumi suurendamiseks tuleb pakkuda atraktiivseid kaupu, mis köidavad inimeste tähelepanu, ning teavitada tarbijaid kõige aktuaalsematest pakkumistest suurendades nii klientide arvu.

2014. aasta esimeses kvartalis on SIA Anttis 9 töötajat. 2008. aastal oli töötajaid kaks korda rohkem. Seejärel vähenes töötajate arv kaks aastat järjest, 2009. ja 2010. aastal. 2010. aasta lõpus ja 2011. aasta alguses võttis SIA Antti tööle kaks uut töötajat, mis näitas, et ettevõtte oli valmis uuesti laienema. Ka käesoleva aasta veebruaris võeti tööle uus töötaja ja loodi uus ametikoht, projektijuhhi ametikoht. Töötajate arv määrab ka ettevõtte pakkumiste üldarvu. Selleks et toime tulla kõigi Soomest tulevate võimalike kaupadega, on vaja vastavat arvu töötajaid.

SIA Antti praegune struktuur pole just kõige optimaalsem (vt lisa 3), kuid lähiaastatel on oodata töötajate arvu positiivseid muutusi.

SIA Antti on Soome ettevõtte Anttila Oy tütarfirma, seepärast asub ettevõtte tippjuhtkond Soomes. Lätis esindavad ettevõtet juhatuse liige ja direktor ning neile alluvad otseselt 8 töötajat, kellest igaüks vastutab oma töö eest konkreetses sfääris. Kaks töötajat vastutavad saadetiste eest, mis saadetakse välja või võetakse tagasi. Kaks töötajat vastutavad klientide teenindamise ja tellimuste vastuvõtmise eest. Üks töötaja

vastutab tarnijatelt saadud kaupade töötlemise eest. Ühe töötaja tööülesannete hulka kuuluvad interneti kodulehe hooldamine, visuaalne vormistamine ja kaupade tarne kindlustamine. Üks töötaja vastutab sissetuleva ja väljamineva rahavoo ning maksete töötlemise eest. Üks töötaja vastutab Läti tootjate ja turustajate ning SIA Antti koostöö edendamise eest.

Üldiselt võimaldab praegune töötajate arv ettevõttel Läti turul teistega võrdselt konkureerida, ehkki töötajate arvu suurendamine annaks võimaluse senist turupositsiooni veelgi parandada ja SIA Antti turuosa suurenemist kindlustada.

Kesko kontserni ettevõtetes on loodud vastutustundlik kollektiiv ja nauditav töökeskkond. Töötajate valikus, töölevõtmises ja muudes personaliga seotud küsimustes on peamisteks printsiipideks võrdõiguslikkus, mittediskrimineerimine ja ausus. SIA Antti Läti kontoris on hästi korrastatud töökeskkond. Ettevõtte hoolitseb töötajate heaolu ja mugavuse eest. Aegamööda on uuendatud ka arvutitehnikat, arvutimonitorid on asendatud moodsamate ja silmasõbralikumatega.

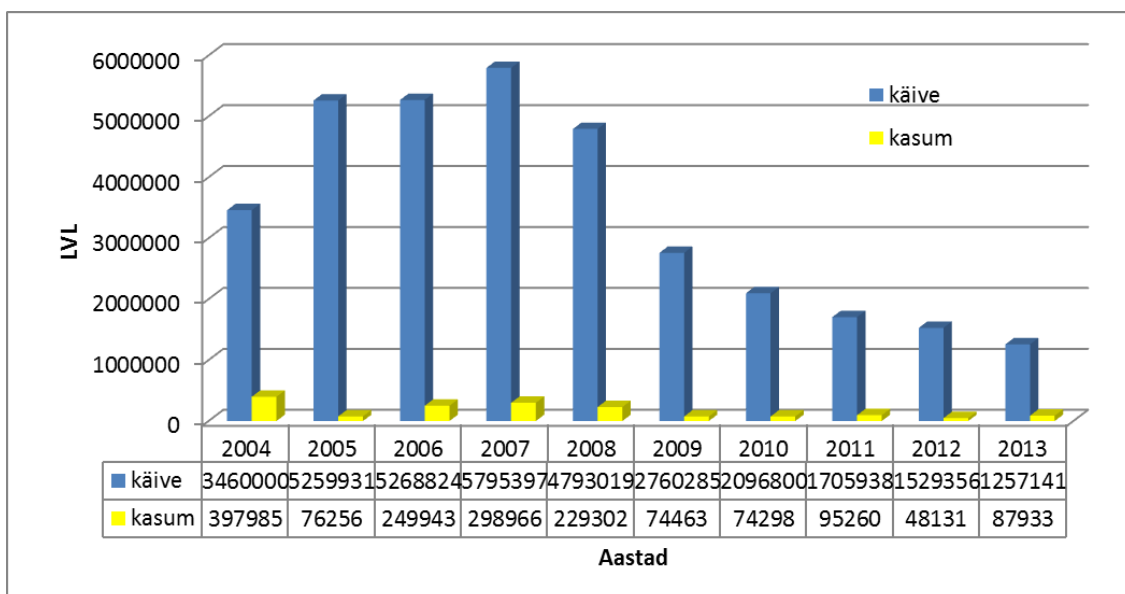
Juht vastutab vahetu, avatud ja konstruktiivse dialoogi arendamise eest kõigis tööga seotud küsimustes. Ta julgustab personali esitama küsimusi, tegema parandusettepanekuid ja väljendama igasugust rahulolematust. Juht aitab uutel töötajatel töösse sisse elada. Ta peab sekkuma, kui ilmneb eksimusi Kesko tegevusjuhiste vastu. SIA Antti korraldab vähemalt kaks korda kuus kõigi ettevõtte töötajatega ühise koosoleku. Seal jagatakse infot tippjuhtkonna otsuste kohta (Eestis ja Soomes), arutatakse tehtud töö tulemusi, püstitatakse uusi lühiajalisi eesmärke ja selgitatakse, milliste ettevõttes pakutavate kaupade järele on kõige suurem nõudmine.

Juhi kohustuste hulka kuulub heade tavade, tingimuste ja ohutuskorra tutvustamine töötajatele. See ülesanne hõlmab heade tavade tutvustamist, evakuaatsiooniplane ja sisekontrolli. Töötajad kasutavad infosüsteeme ja tarkvara kooskõlas lepingute ja kasutamissoigustega. Alati tuleb tagada, et konfidentsiaalset infot ei kaotata ega edastata kolmandatele isikutele. Ettevõttes kasutatavad infotehnoloogiasüsteemid on vananenud, kuid tegeldakse SAP-süsteemi rakendamisega ettevõtte sisesüsteemi parandamiseks ja tõhususe suurendamiseks. SAP (*System, Applications and Products*) on ärijuhtimise lahendus, mis võimaldab operatiivselt korraldada raamatupidamist, planeerida,

analüüsida ja optimeerida ettevõtte ja organisatsiooni majandustegevust. (SAP solutions 2014) Iga ala jaoks on välja töötatud spetsiaalsed lahendused, mis täielikult toetavad ja katavad neid ärijuhtimisprotsesse. Kesko kontsern annab tööd rohkem kui 7000 töötajale ning igasugused muudatused on aeganõudvad ja kallid.

SIA Antti pole välja töötanud oma personalipoliitikat. Suunad on küll selged, kuid täpselt määratlemata. Müügitulu suurenemine nõuab ka personali arvu suurendamist, kuid pole välja töötatud konkreetset süsteemi, millal ja kuidas see võiks toimuda. Autori tähelepanek on selline, et ettevõtte pole konkreetset personalijuhtimise poliitikat välja töötanud, kuid tema tegevuses on selgelt näha elemente, mis toimivad ja on hea personalipoliitika aluseks.

Ettevõtte majandustegevust hinnates järeltab autor, et peamised bilansinäitajad on rahuldavad. Analüüsimaks neid teostas autor finantsiliste suhtarvude analüüsi, leides efektiivsuse, likviidsuse ja maksevõime ning rentaabluse analüüsi suhtarvud (vt lisa 4). Alates 1998. aastast täheldati käibe ja kasumi kasvu, kuid alates 2004. aastast on näha käibe kõikumisi (vt joonis 11).



Joonis 11. SIA Antti käive ja kasum (autori koostatud).

Käibe suurim langus oli 2008. aastal ja 2013. aastal oli käive ikka veel langemas. See on seletatav ettevõttesiseste muutustega, mida juhitakse Anttila Oy poolt, kuid samuti,

nagu diplomitöös mainitud, personaliressursi ja turunduskulude vähenemisega. Üldiselt võib järeldada, et SIA Anttil on piisavalt sisemisi ressursse kindla strateegia rakendamiseks ning käibe ja klientide arvu suurendamiseks.

2.4. SIA Antti tulemuslikkuse parandamise võimalused

Et parandada majandustegevuse näitajaid, sealhulgas suurendada klientide arvu ja püsida Läti turul liidripositsioonil, peab SIA Antti välja töötama parandusmeetmed ja konkurentsivõime eelistega likvideerima nõrgad küljed. Edaspidi uuritakse diplomitöös ettevõtet SWOT-analüüsi, Bostoni maatriksi ja andmete korrelatsiooni kaudu. Sooritatakse töötajate ja klientide rahulolu uuring vastavate uurimismeetodite abil, samuti selgitatakse teoreetilises osas analüüsitud uurimismeetodite abil välja parandusmeetmed.

Autori koostatud SWOT-analüüs ja SWOT-maatriks on esitatud töö lisades (vt lisa 5 ja 6). Peamised järeldused SWOT-analüüsi kohta on järgmised: määratledes ettevõtte sisemisi ja väliseid tegureid ja nende seost, võib öelda, et SIA Antti suurimaks plussiks on asjaolu, et ettevõtte on osa Kesko kontsernist. Sealt saab firma rahalist toetust. Oluline osa sellel on ka Anttila Oy-l, kes on Soomes turuliider mitmel alal – mitte ainult kaugmüügis, vaid ka näiteks suurkaupluste võrkudes. Rahaline ja materiaalne toetus Soome poolt aitab SIA Anttil kergemini üle elada neid perioode, kus kogukäive langeb ja kasum väheneb. See tagas SIA Antti püsijäämise Lätis 15 aasta vältel.

Ettevõtte on võitnud klientide usalduse ka vastutulekuga iga kliendi individuaalsetele soovidele ja võimalustele, näiteks pakutakse võimalust osta kaupu järelmaksuga, nii et kaupade järelmaksuhind ei erine oluliselt põhihinnast, samuti korraldatakse tellimuse eest tasumist kliendile mugaval viisil. Täiustades individuaalset lähenemist igale kliendile, on võimalik suurendada klientide lojaalsust ja usaldust firma vastu. Individuaalne lähenemine tähendaks näiteks arveldussüsteemi parandamist, kui kasutada arvelduses IBAN-süsteemi. IBAN (*International Bank Account Number*) on kooskõlas rahvusvaheliste standarditega loodud kontonumber pankade ja teiste finantsasutuste klientidele. Läti on praegu siirdumas sellesse süsteemi.

Ettevõtte tunneb, et klientide arvates pööratakse ebapiisavalt tähelepanu venekeelsete

kliektide nõudmistele. Võrreldes teiste Läti ettevõteteaga, ei ole SIA Antti investeerinud palju raha venekeelsete klientide soovide rahuldamisse. Madala klientitulu tõttu laseb Anttila Oy trükkida kataloogi ainult läti keeles. Läti venekeelsete klientide arvu saab suurendada, laiendades venekeelse teabe valikut, samuti aktiveerides 2014. aasta jooksul kodulehe venekeelset osa.

SIA Antti turundustegevuses ei ole kasutatud piisavalt palju vahendeid kohalikuks reklaamiks. Eelarvest eraldatud rahalisi vahendeid kasutatakse valdavalt internetireklaamiks ja muudeks aktsioonideks portaalides, mis on orienteeritud peamiselt internetikeskkonnale. Seda peetakse üheks klientide arvu vähenemise põhjuseks, kuna ettevõtte pakutavad tooted pole asendamatud ega unikaalsed. Turundustööriistu täiendades oleks võimalik rohkem reklaamida eriallahindlusega kaupu ja kampaaniaid, samuti suunata turundustegevused venekeelse auditooriumi identifitseerimisele. Turundustegevuse laiendamine võimaldaks suurendada klientide arvu ja vähendada konkurentide mõju turul. Täiustades maksesüsteeme ja logistikaprotsesse, tuleb need positsioneerida tarbijatele ja selleks on vaja täiendavaid vahendeid.

Ettevõtte vastutulekut klientidele nende võimalike rahaliste või muude probleemide lahendamisel, sealhulgas ka krediidi taasavamist otsustava asutuse paindlikkust debitoorse võlgnevuse käsitlemisel, tajuvad kliendid positiivsena. Vastutulekkusega võib SIA Antti võita rohkem klientide usaldust ja tekitada soovi teha koostööd ka tulevikus.

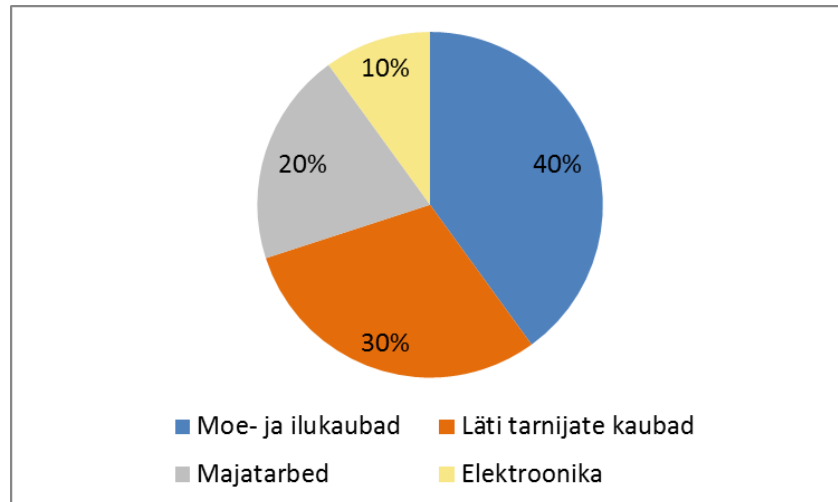
SWOT-analüüsi maatriksi järgi on ettevõtte praeguse ja edaspidise tegevuse parandamise strateegiad järgmised:

1. tänu Kesko kontserni toetusele saab SIA Antti suurendada kaupade valikut koostöös tarnijatega. Ettevõttel on juba 15 aastal olnud Läti turul stabiilne koht ning seega on võimalik pakkuda kaupu allahindluse ja hinnamuutustega, tehes koostööd tarnijate ja teiste partneritega;
2. individuaalne lähenemine, mis hõlmab logistika täiustamist Läti ja Soome postiteenuse pakkuvalt ja IBAN-maksesüsteemi juurutamist koostööpartnerite poolt, on võimalik tagada klientide usaldus ja suurendada klientide arvu;
3. aktiveerides kodulehe venekeelset osa ja muud informatsiooni venekeelsetele

- ostjatele, on võimalik suurendada tehingute ja klientide arvu;
4. parandades turundustegevuse aktiveerimise ressursse ja suurendades nende arvu ning kasutades peale elektrooniliste kampaaniate või internetireklaami ka visuaalset reklaami ja reklaami massimeedias, tuletatakse endistele ostjatele meelde unustatud ostmisviisi alternatiivi ja nii on võimalik meelitada juurde hulgaliselt uusi kliente. Turundustegevuse aktiveerimisega on võimalik tõrjuda massiteabevahendites ettevõttele tehtavat antireklaami, mis on seotud tarbijate rahulolematusega ja sotsiaalsete võrgustike aktiivse tegevusega;
 5. kõrvaldades olemasolevad puudused, on SIA Anttil reaalne võimalus parandada praegust olukorda turul ja saada Lätis juhtivaks kaugmüügiettevõtteks. Arvestades seda, et firma on tegutsenud Lätis ka aastatel, mida maailmas tuntakse kui majanduskriisi aega, ei oleks nüüd, mil on näha märke majandustõusust, kasulik Läti turult lahkuda. Turult lahkudes tuleks varasematel aastatel tekitatud kahjum maha kanda, kuid turule jäädes ja SIA Antti praegust turuosa suurendades on võimalik kahjum tasa teha.

SWOT-maatriksi järgi peaks SIA Antti rakendama oma tugevaid külgi, et kasutada olemasolevaid võimalusi ja vältida ohte. Ettevõtte peab jätkama laienemist ja hõivama järjest suurema turuosa, meelitades ligi uusi kliente ja suurendades niiviisi tellimuste arvu. Oma eeliseiga saab SIA Antti positsioneerida turukogemusi, liidripositsiooni ja individuaalset lähenemist kliendile.

Bostoni maatriks. Ettevõtte SIA Antti jagab oma pakutavad kaubad nelja kategooriasse: mood ja kosmeetika, elektroonika, majatarbed ja kohalikud, Läti tarnijate kaubad (vt joonis 12). Kokku hõlmavad need grupid rohkem kui 11 000 nimetust. Mood ja kosmeetika hõivavad suurimat nõudluse osa, 40%, sellele järgnevad majatarbed (20%) ja elektroonika (10%) ning Läti kaupade osa oli 2013. aastal 30%.



Joonis 12. SIA Antti tootegruppide protsentuaalne jagunemine (autori koostatud).

Autor viis Bostoni maatriksi uuringu läbi nelja suurima rühmaga, sest uuringu tegemine 11 000 kaubaüksusega on suure ettevõtte jaoks liiga detailne, et vastu võtta strateegilise tähtsusega otsuseid (vt joonis 13).

kiired ↑ müügi kasvutempod ↓ aeglased	Kaubad – „tähed“ Majatarbed	Kaubad – „metskassid“ Läti tarnijate kaubad
	Kaubad – „lüksilehmad“ Moe- ja ilukaubad	Kaubad – „koerad“ Elektroonika
	suur ←————— turuosa —————→ väike	

Joonis 13. Bostoni maatriks tootegruppidele (autori koostatud).

Majatarbed: turuosa võrdlemisi suur, 20%. Suur konkurentsivõime, sest valik on lai ja kaubad on kõrge kvaliteediga. Eesmärk: hoida ja tugevdada liidripositsiooni.

Läti tarnijate kaubad: turuosa võrdlemisi suur, 30%. Viimase kuue aasta jooksul suurenenud. Eesmärk: kauba turuosa suurendamine. Suurendada Läti koostööpartneritega sõlmitud lepingute arvu ning arendada moe- ja ilukaupade gruppi.

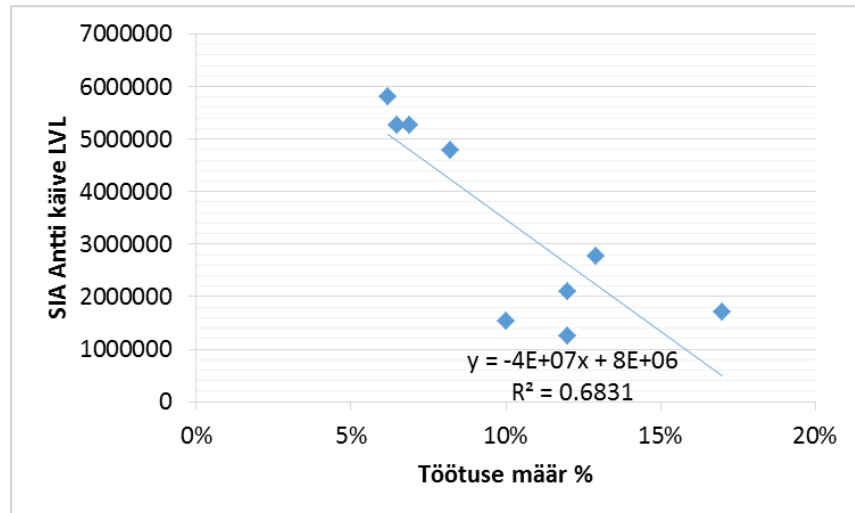
Moe- ja ilukaubad: protsentuaalselt suurim SIA Antti tootegrupp, 40%. Stabiilne

liidripositsioon, ilma kiirete tõusude või langusteta. Suur lojaalsete klientide ring. Eesmärk on hoida liidripositsiooni.

Elektroonika turuosa on võrdlemisi väike. Praegu hõlmab see 10% kaupade üldarvust. Selle grupi rahavoog on stabiilne, kahjumit ei ole, sest selle grupi käibe ja kasumi protsent on kõige suurem. Suurendada selle grupi müügimahtu turu ergutuskampaaniate abil.

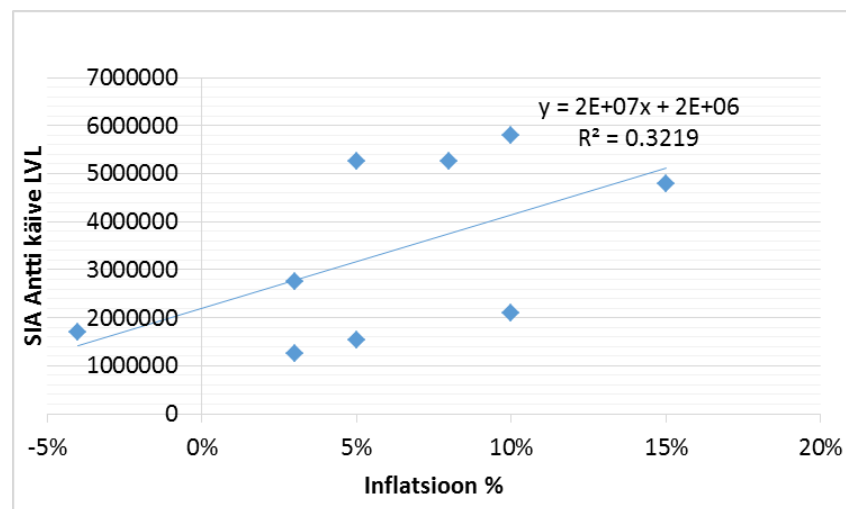
Autor järeldeb üldiselt, et turundusvahendid ja tegevus peavad keskenduma peamiselt majatarvetele ja Läti tarnijate kaupadele. Autor soovib koostada Läti tarnijate kaupade osas kvantitatiivse kava eesmärgiga meelitada juurde uusi tootjaid, sest see on kõige kiiremini kasvav tootegrupp, mida tuleb ära kasutada. Ei ole otstarbekas pühendada rahalisi vahendeid moe- ja ilukaupadele, sest need on juba stabiilsed lojaalse tarbijaskonna ringiga turuliidrid, vaid need ressursid tuleb suunata majatarvete ja Läti tarnijate kaupade populariseerimisse. Kuna elektroonikakaubad tagavad stabiilse sissetuleku ega tekita kahjumit, tuleks seda tootegruppi ikkagi täiustada ja täiendada uuemate mudelitega. Kui need aga hakkavad tekitama kahjumit, peaks ettevõtte kasutama ressursse säästlikult, võib-olla uurima seda kaupade osa või koostama Bostoni maatriksi ainult selle tooterühma kohta, et kindlaks teha, milliseid kaupu alles hoida ja millest loobuda.

Andmete korrelatsioon. Autor prognoosib käibe arengut Läti inflatsiooni, tööpuuduse taseme ja jaekaubanduse käibe taustal. SIA Antti käive on tihedalt seotud tööpuuduse tasemega riigis (vt joonis 14). Mida kõrgem on tööpuuduse tase riigis, seda väiksem on ettevõtte käive. 2009. aastal jõudis tööpuuduse tase Lätis 12,9%-ni töövõimelisest elanikkonnast ja SIA Antti käive vähenes 42%. 2011. aastaks prognoositi koguni 17% tööpuuduse taset riigis ja ettevõtte käive vähenes jätkuvalt. 2013. aastal püsis tööpuuduse tase suhteliselt kõrgena ja oli 12%.



Joonis 14. SIA Antti käive sõltuvalt tööpuuduse tasemest Lätis (autori koostatud).

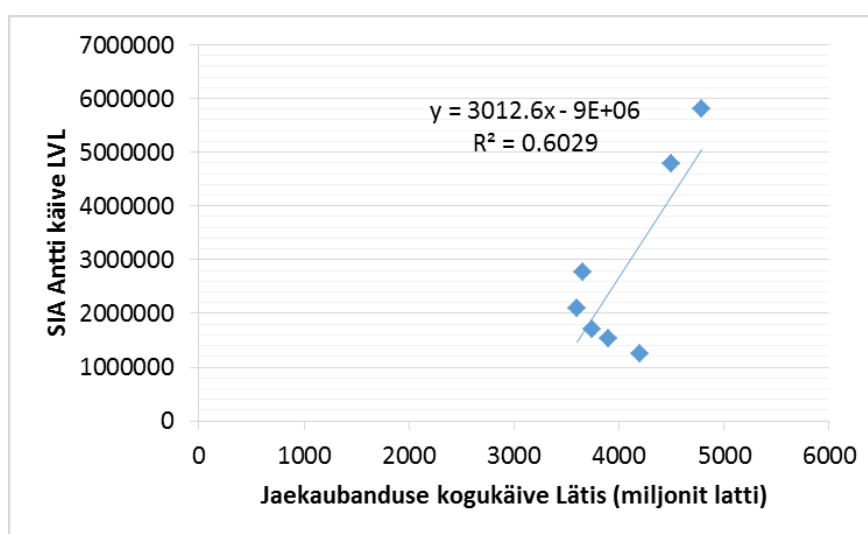
Teoreetiliselt võttes väheneb inflatsioon tööpuuduse kasvades ja vastupidi. Möödunud aastal Lätis tööpuudus vähenes, kuid ka inflatsioon vähenes järsult. 2008. aastal oli see 15,5% ja 2009. aastal 3,5%, kuid 2011. aastal oli see juba miinusmärgiga ehk -3,7% ja pöördus deflatsiooniks. 2013. aastal täheldati mõõdukat inflatsiooni tõusu, 2,3%. SIA Antti käibel on nõrk seos inflatsiooni tasemega riigis (vt joonis 15).



Joonis 15. SIA Antti käive sõltuvalt inflatsiooni tasemest Lätis (autori koostatud).

Nõrga korrelatsiooni tõttu ei saa ettevõtte võrrelda inflatsiooni näitajaid oma tegevusega. Kuid SIA Antti käive on tihedas korrelatsioonis jaekaubanduse käibega Lätis (vt joonis 16). Mida väiksem on jaekaubanduse kogumaht Lätis, seda väiksem on ettevõtte käive.

Ettevõtte peab prognoosima jaekaubanduse mahtu järgmisel perioodil, et prognoosida oma käibe muutusi ja välja selgitada, kas selle vähenemine ei tekita ettevõttele kahjumit. 2010. aasta tulemused näitasid jaekaubanduse mahu vähenemist 8% võrra ning koos sellega vähenes ka SIA Antti käive. 2013. aastal aga täheldati 2012. aastaga võrreldes väiksemat langust – 3%, kuid SIA Antti käibe ja Läti jaemüügikäibe vahel oli siiski märkimisväärne korrelatsioon. Üldiselt võib järeldada, et tööpuuduse kasvades ja jaekaubanduse kogukäibe vähenedes Lätis väheneb SIA Antti käive.



Joonis 16. SIA Antti käive sõltuvalt jaekaubanduse kogukäibest Lätis (autori koostatud).

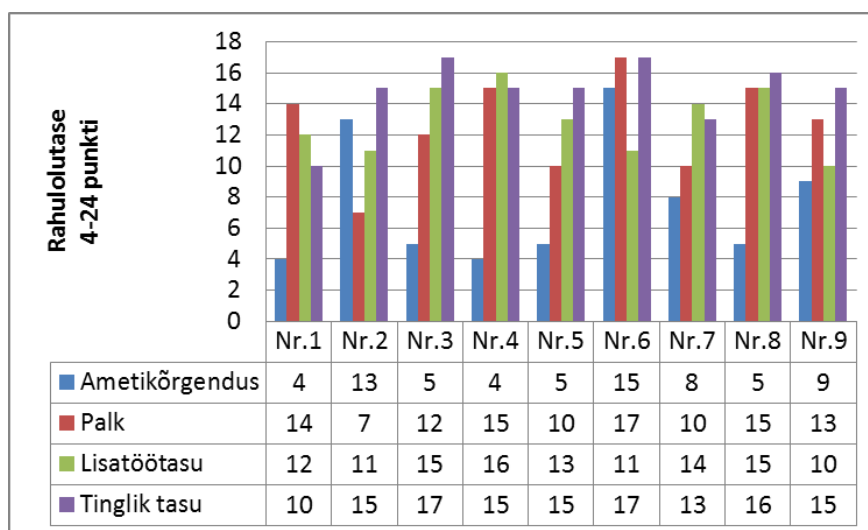
Ettevõtte juhtkond peab järgima nende näitajate prognoose, et ette näha muutusi käibes ja vältida ettevõtte maksejõuetust. Inflatsioonimäära muutused ettevõtte käivet ei mõjuta. 2013. aastal langes SIA Antti käive jätkuvalt. 2014. aastal aga ei paista käibe langus olevat enam nii kiire, kuid prognooside kohaselt see ikkagi jätkub.

Töötajate rahulolu uuring. Et välja selgitada SIA Antti töötajate rahulolu tööga, tegi autor tööga rahulolu küsitluse (JSS – *Job Satisfaction Survey*). Tööga rahulolu küsitluses (JSS) oli 36 väidet. Et hinnata töötaja hoiakut töö ja selle aspektide suhtes, mõõtis JSS töörahulolu 9 aspekti skaalaga. Need üheksa aspekti olid palk, ametikõrgendus, töö juhtimine, lisatöötasu, tinglik tasu, töökord, töökaaslased, tööspetsiifika ja suhtlemine. Iga aspekti mõõdeti nelja küsimusega ja ülevaade rahulolust tööga saadi kõigi aspektide punkte kokku liites. Vastused reastati 1-st (üldse

pole nõus) 6-ni (täiesti nõus), mistõttu kasutati summa hindamise formaati. Väited esitati kahel viisil, mis tähendab, et poolt vastustest hinnati ümberpööratult. Kuigi algselt oli JSS mõeldud kasutamiseks inimesi teenindavatele organisatsioonidele, võivad seda kasutada kõik organisatsioonid (vt lisa 7). (Spector 2001: 700)

Autor küsitles 2014. aasta veebruaris 9 töötajat ja andis saadud vastustele kokkuvõtva hinnangu, et saada ülevaade tööga rahulolust (vt lisa 9). Igal skaalal võis rahulolu väärtus olla 4 – 24 punkti, kokku aga võis rahulolu tase olla 36 – 216 punkti.

Küsitletavatele töötajatele tagati anonüümsus, et saadavad andmed oleksid võimalikult täpsed ja ausad. Seepärast viitavad tabelis töötajatele järjekorranumbrid. Madalaim keskmine rahulolutase on seotud ametikõrgenduse saamise võimaluse, palga, lisatöötasu ja tingliku tasuga (vt joonis 17).

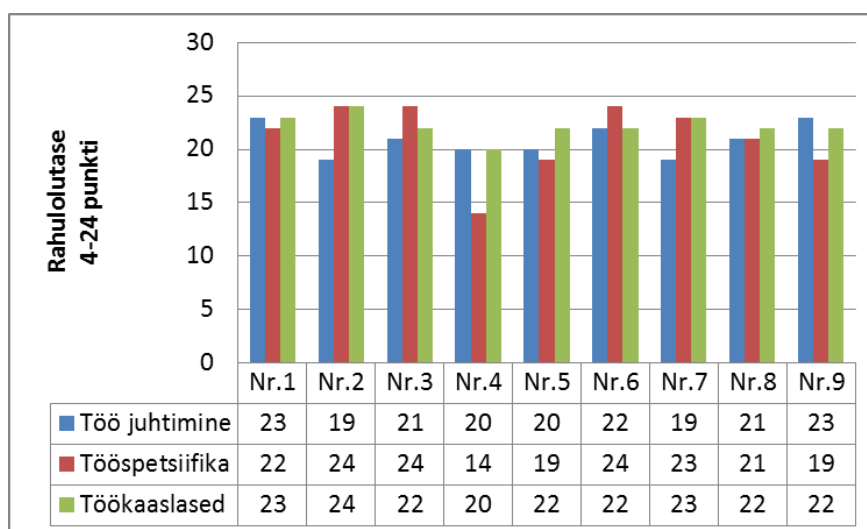


Joonis 17. Rahulolu ametikõrgenduse saamise võimaluse, palga, lisatöötasu ja tingliku tasuga (autori koostatud).

SIA Antti personalipoliitika kohta selgub, et töötajal peaaegu ei ole ettevõttes karjäärivõimalust, kui ettevõtet ei laiendata ja ei looda uusi töökohti. Sellest seosest saavad aru ka töötajad, mistõttu rahulolu karjäärivõimalusega on kõige madalam, keskmiselt 7,5 punkti 24-st võimalikust. Kuna ettevõtte struktuur ei võimalda töötajale ametikõrgendust anda, soovitab autor ettevõttel kasutada duaalse kõrgenduse süsteemi, kus töötaja ametinimetusele lisatakse eessõna „pea-“ või „vanem-“, mis peegeldab tema

spetsialiteedi suurt panust ettevõtte arengusse. Küsitluse andmed peegeldavad samuti seda, et personali ei rahulda ka palk (keskmiselt 12,5 punkti 24-st võimalikust), materiaalne ja mittemateriaalne lisatöötasu (keskmiselt 13 punkti 24-st võimalikust) ja tinglik tasu ehk tasu hästi tehtud, tunnustust pälvinud töö eest (keskmiselt 14,7 punkti 24-st võimalikust). Töötajad arvavad, et on palgakõrgenduse ära teeninud ja et praegune palk on liiga madal.

Töötajad pole rahul töö saadavate tagatiste, toetuste ja muude hüvedega ning arvavad, et see, mida nad saavad, pole nii väärtuslik kui see, mida saavad teiste ettevõtete töötajad. Palk on tähtis tegur, kuid see ei tekita üldist töörahulolu. Kõrgeim rahulolu tase aga oli seotud töökaaslaste, tööülesannete ja töö juhtimisega (vt joonis 18).

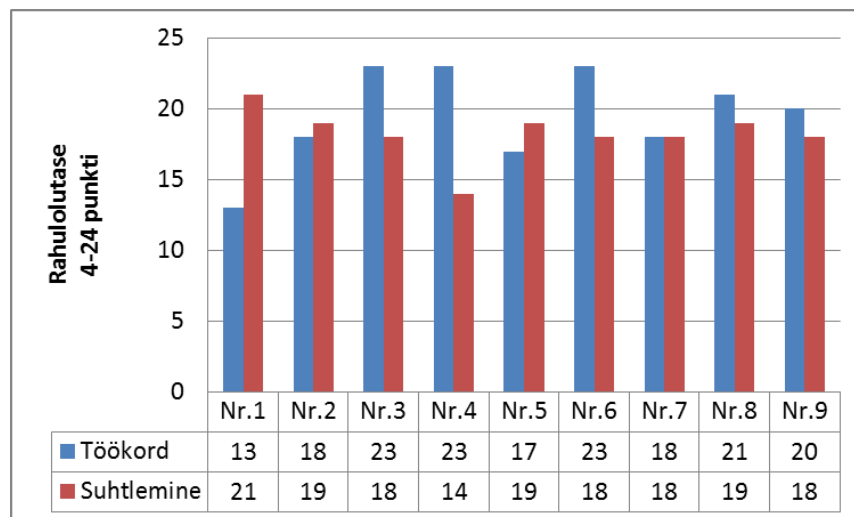


Joonis 18. Rahulolu töökaaslaste, töö spetsiifika ja juhtimisega (autori koostatud).

Rahulolu töö spetsiifikaga on ainus, millele mõni töötaja andis maksimaalselt 24 punkti: seda tegi kolm töötajat. SIA Antti personal peab oma tööd tähtsaks ja täidab oma tööülesandeid rõõmuga, tundes mõnikord uhkust tehtu üle. Tähtis tööga rahulolu faktor on töötajate suhted juhiga. On oluline, millisena töötaja näeb oma juhti. Töötajate antud vastuste analüüsimisel selgus, et juhti hinnatakse kompetentsuse, õigluse, personali vastu huvi tundmise ja üldise meeldivuse järgi. Nii hinnati ka kolleege kui asjatundlikke spetsialiste, kellega ei teki tööprotsessis palju vaidlusi. Autor hindab neid väärtusi positiivselt, sest nende punktide arv ulatub peaaegu maksimumini.

Kollektiivi ja juhtkonna head suhted on seletatavad sellega, et ettevõtte on väike ja

suhted on sõbralikud, nii et iga töötaja võib tunda end tähtsa osana ega ole kaotanud oma isikupära. Väga ollakse rahul ka töö planeerimise ja kulgemisega ning suhtlemisega ettevõttes (vt joonis 19).

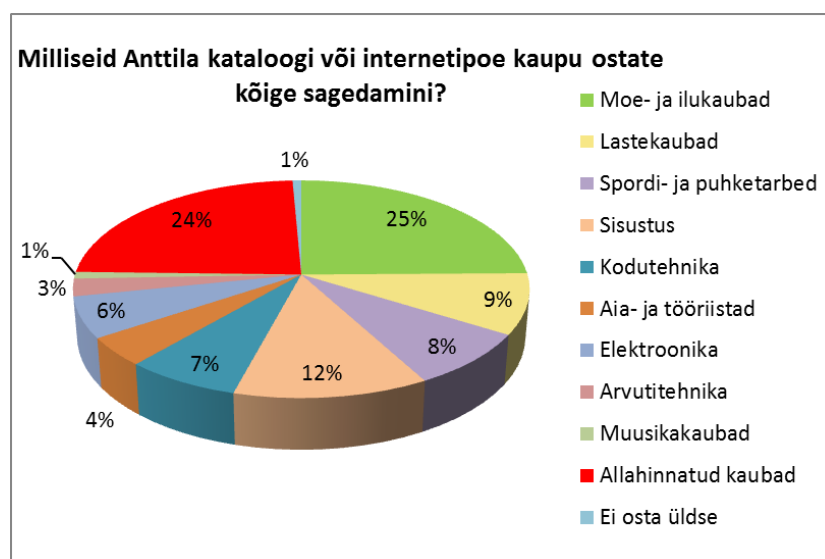


Joonis 19. Rahulolu töökorra ja suhtlemisega (autori koostatud).

Töökord ja -tingimused ei mõjuta töötajate töö kvaliteeti. Vaid üks töötaja leiab, et kehtestatud kord ja töötingimused segavad töökohustuste täitmist. Töötajad saavad teha oma tööd segamatult ja tunnistavad, et töökohustusi pole liiga palju. Keskmiselt hinnati töökorda 19,5 punktiga 24-st. Autor peab seda tulemust väga heaks, sest töötajad ei tunne end üle koormatuna ja nende töö on neile selge. Ka suhtlemist ettevõttes hinnati kõrgelt, keskmiselt 18,2 punktiga 24-st. Töötajad märgivad, et mõnikord ei ole ettevõtte eesmärgid neile selged ja pole arusaadav ka see, mis toimub ettevõttes tervikuna, kuid igaüks teab oma ülesandeid, sest neid on piisavalt selgitatud. Üldine rahulolu tase oli üle keskmise, st 149,8 punkti 216-st. Vastuseid protsentuaalselt välja tuues väidab autor, et SIA Antti personal on 69% ulatuses rahul oma tööga ettevõttes. Saadud andmeid arvesse võttes peab ettevõtte pöörama pingsat tähelepanu madalamatele näitajatele, unustamata sealjuures teisi. Vaja oleks teha parandusi töötajate palgasüsteemis, kaaluda võimalust tunnustada töötajaid ka preemiatega ja boonustega.

Autor arvab, et töötajate rahulolu tuleks hinnata igal aastal. Pärast paranduste tegemist või mittetegemist saab näha rahulolu kõikumisi ning ettevõtte juhtkond saab neile reageerida ja võtta asjakohaseid meetmeid, et hoida töötajaid ettevõttes.

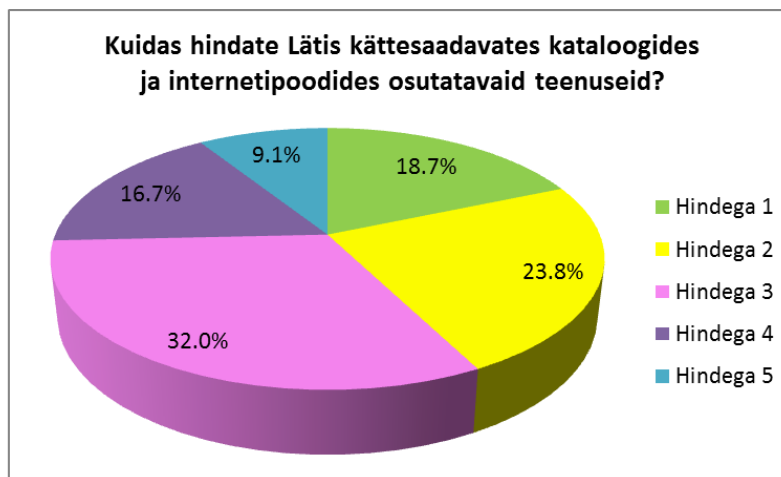
Hinnates vastuseid nõutavate kaupade kohta (vt joonis 21), järeltab autor, et kõige sagedamini ostetakse Anttilast moe- ja kosmeetikakaupu (24,8%), samuti allahinnatud kaupu (23,9%), mis viitab soovile osta madalama hinnaga kaupu. Hinnafaktor on toote kvaliteedifaktorist mõneti tugevam. Autori ettepanekud: pakkuda rohkem soodushinnaga või parema hankehinnaga tooteid, mis võimaldaksid ostjatel soetada kaupu hindadega, mida nad saavad endale lubada; korraldada kampaaniaid näiteks neile toodetele, mida on ostetud kõige vähem ja mis võivad sisaldada kasumireservi.



Joonis 21. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).

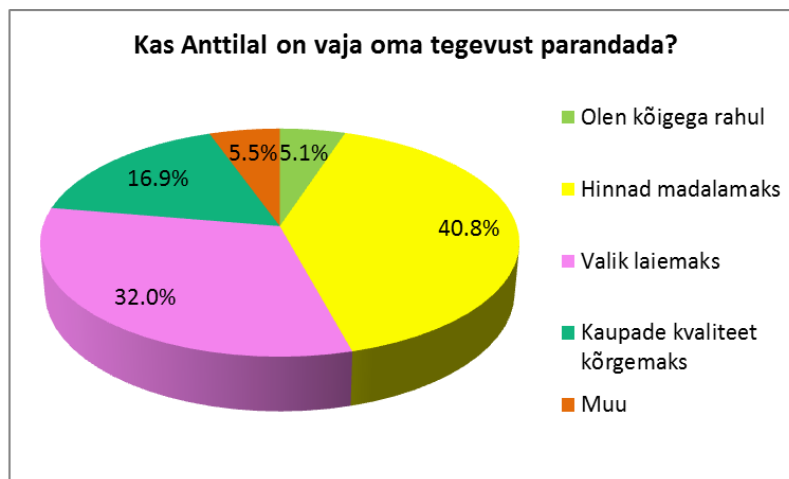
Hinnates kaupade hindu ja võrreldes neid konkurentide hindadega (vt lisa 12) võib öelda, et üldiselt on Anttila kliendid Anttila kaupade hindadega rahul, ehkki konkurentide kohta on vastanud väitnud, et nende hinnad on madalamad. Kuid fakt, et küsitlusele vastanud olid Anttila kliendid, ei näita selle küsimuse tegelikku peegeldust.

Küsitluses paluti vastata ka küsimusele: Kuidas hindate Lätis kättesaadavates kataloogides ja internetipoodides osutatavaid teenuseid (palume hinnata hindegaga 1–5. kus 1 tähendab, et need on täiesti rahuldavad, ja 5 tähendab, et need on mitterahuldavad)? Peamised järeldused 5-valikulistest vastustest sellele ankeedi küsimusele: 18,7% Anttila klientidest on täiesti rahul, 55,8% on rahul internetipoes pakutavate maksevõimalustega ning 25,8% aga ei ole maksevõimalustega rahul. Üldiselt on Anttila kliendid Lätis kättesaadavate kataloogikaupade kvaliteediga pigem rahul. Vaid 9% pole rahul (vt joonis 22).



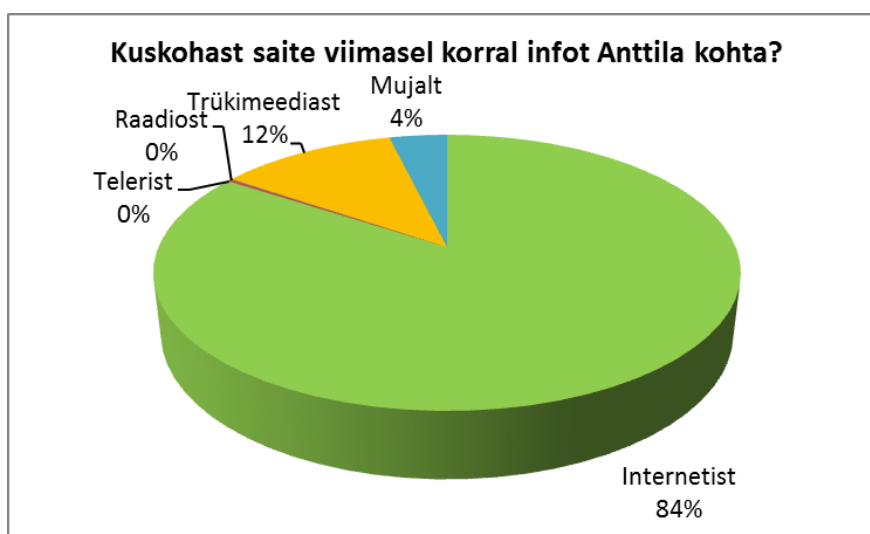
Joonis 22. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).

Lisaks võiks kliendiküsitlusest esile tuua, et küsitluses osalenute arvamused Lätis kättesaadavate kataloogi- ja internetikaupade hindadest on erinevad. Pooled vastanutest pole hindadega rahul. Anttila peab korraldama rohkem kampaaniaid, mis suunaksid tarbijaid ostma, samuti andma teatud tootegruppide kaupade hindadele hinnangu. Üldiselt on Anttila kliendid klienditeenindusega rahul (55%). Tuleb edendada aktiivset suhtlemist klientide ja klienditeeninduse osakonna vahel, luua ettepanekute rubriik kodulehel. Näiteks luua Anttila esilehele rubriik või banner „Telli tasuta Anttila kataloog siit”. Üldiselt on kliendid Lätis kättesaadavate kataloogi- ja internetikaupade tellimisega rahul, ehkki 1/5 vastanutest pole rahul. Klientidelt tellimusi vastu võttes tuleb teatada kauba kättetoimetamise aeg, samuti hoiatada võimalike hilinemiste ja suuruste erinevuste eest, et kliendid ei tunneks end eiratuna ja petetuna. Üldiselt on 52,4% vastanutest kaupade kättetoimetamisega rahul, ehkki 30%, peaaegu kolmandik, pole rahul. Anttila klientidele tuleb pakkuda kaupade kättesaamise viise: kullerteenus, postkontor jne. Küsimusele, kas Anttilal on oma tegevuses midagi parandada, oli neid vastanuid, kes olid täiesti rahul, ainult 5% (vt joonis 23). Kõige rohkem kliente soovis madalamaid hindu (40,8%) ja laiemat kaupade valikut (32%). Anttila kaubavalikut on vaja täiendada odavamate toodetega ning sortimendile tuleks lisada kaupu eakamatele naistele, riideid rasedatele ja uuemat tehnikat.



Joonis 23. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).

Vastustest küsimusele, kust kliendid said viimast korda infot Anttila kohta, selgub, et enamik respondente sai seda internetist ja trükimeediast (vt joonis 24). Ettepanek: jätkata visuaalse meedia kasutamist Anttila peamise reklaamide avaldamise kohana, sest Anttila parimad kliendid tajuvad visuaalset informatsiooni.



Joonis 24. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).

Klientide vastuseid ja rahulolu taset üldiselt hinnates võib järeldada, et SIA Anttil on lojaalseid kliente, kes hindavad ettevõtte tegevust võrdlemisi positiivselt. Autor järeldab, et selliseid küsitlusi tuleks teha kord aastas selgitamiseks välja üldisi tendentse ja parandamisvõimalusi.

KOKKUVÕTE

Diplomitöös uuritakse Läti ettevõtet, mille äritegevus on postimüük. Kaugmüük ehk postimüük on üks otseturustuse tüüpe. Selle mõistega tähistatakse kauba või teenuse ostmist kaubakataloogi või interneti kaudu ja ostude kättetoimetamist ostjale posti teel.

SIA Antti on Soome ettevõtte tütarfirma, mis ei tegutse mitte ainult Lätis, vaid ka Eestis. Soome ettevõtte Anttila Oy juured ulatuvad 60 aasta tagusesse aega. Ettevõtte osa Soome kaubamajavõrgustikus on ligikaudu 50% kogu riigi suurkaupluste osakaalust. Tütarfirmad Lätis ja Eestis põhinevad peamiselt kataloogi- ja internetikaubandusel. Alates 2004. aastast tegutseb Antti Lätis piiratud vastutusega äriühinguna ja ettevõtte on üks Läti turuliidritest. Seepärast on tähtis anda hinnang ettevõtte tugevatele ja nõrkadele külgedele, kindlaks teha selle eelised konkurentide ees ning välja töötada meetmed tulemuslikkuse parandamiseks. Teemaks on autori arvates oluliste mõjuvate välis- ja sisekeskkonna tegurite vaatlus. Et saavutada diplomitöös seatud eesmärgi ning kindlaks teha ettevõtte arenguvõimalused ja perspektiivid Läti turul, teostati sise- ja välisandmete korrelatsioon ning uuriti klientide ja töötajate rahulolu ettevõtte tegevusega.

Lõppjärgeldused:

1. Mõistega „kaugmüük ehk postimüük” tähistatakse kauba või teenuse ostmist kaubakataloogi või interneti kaudu ja ostude kättetoimetamist ostjale posti teel.
2. Kaugmüügi areng enamikus riikides on tihedalt seotud postiteeninduse arenguga XIX sajandi keskel.
3. Lätis reguleerivad kaugmüüki tarbijakaitse seadus ning selle alusel ministrite kabinetis 2002. aasta 28. mail välja antud määrus nr 207 „Määrused kauglepingute kohta”.
4. Ministrite kabinetis määrus nr 207 kaitseb võrdselt kliente praakkauba eest ja ettevõtet soovimatute võlgnike eest.

5. Klienditeeninduses peab ettevõtte mõistma kliendi soovi tasandit ja täitma tema isikliku soovi A. Maslow'i inimvajaduste püramiidi astmete järgi.
6. Kaebused on üks äritegevuse lahutamatu osa, mida võib kasutada kui ideed ettevõtte puuduste kõrvaldamiseks ja professionaalseks täiustamiseks. Kaebusi tuleb kasutada ettevõtte heaks.
7. SIA Antti on Soome ettevõtte Anttila Oy tütarfirma. Ettevõtte tegevuse juured ulatuvad XX sajandi 50-ndate aastate Soome, kus Kaarlo E. (Kalle) teostas esimesena postimüügiidee.
8. Kaugmüügiviis ja kaupade valimine kataloogist tundusid vastuvõetavad ning meelitasid ostjaid ka Eestis ja Lätis, viimases registreeriti Antti piiratud vastutusega äriühinguna 1998. aastal.
9. SIA Antti klientide arvu suurenemist täheldati 2004. aastani. Alates 2005. aastast on klientide arv nelja aasta vältel üksnes vähenenud. See tendents on põhjendatav Läti elanikkonna üldise elatustaseme languse ja ostujõu vähenemisega.
10. Klientide arvu vähenedes väheneb ka tellimuste arv, mis mõjutab otseselt ettevõtte käivet ja kasuminäitajaid.
11. SIA Antti eeliseks tuleb pidada fakti, et ettevõtte on osa suurest Kesko kontsernist. See kindlustab ettevõttele rahalise toetuse ka ajal, mil kasuminäitajad langevad ja firma kulud kasvavad.
12. Täiustades individuaalset lähenemist igale kliendile, võib SIA Antti suurendada klientide lojaalsust ja usaldust firma vastu.
13. Kõrvaldades sisekeskkonnas olevad puudused, on SIA Anttil reaalne võimalus parandada praegust olukorda turul ja saada Lätis juhtivaks kaugmüügi ettevõtteks.
14. SIA Anttil on mitmeid otseseid konkurente, kes hõivavad erineva suurusega osi koguturust.
15. Konkurentsi tase kaugmüügi alal on Lätis kõrge, kui arvestada otsese konkurentide arvu, kuid konkurentide aktiivsust hinnates tuleb järeldada, et mõni konkurent pole aktiivne turuosaline.
16. 2013. aastal oli turuliider ettevõtte S, kelle pakutavate kaupade keskmine hind oli SIA Antti keskmisest hinnast madalam. Läti tarbija valib müüja, kes pakub turul madalamat hinda.
17. SIA Antti pakub ainsana konkurentide hulgas klientidele klienditeeninduse

osakonna tasuta telefoni kohalikel telefoniliinidel ja standardse tariifiga telefoni mobiilsidevõrkudes.

18. SIA Antti kaugmüügi taseme ja puuduste kindlaksmääramiseks tehti töötajate ja klientide rahulolu uuring ning selgitati välja sisekeskkonna tegurite mõju suurus ja miinused.
19. Väliskeskonna tegurite mõju kindlaksmääramiseks tehti andmete korrelatsioon.
20. Klientide üldine rahulolutase võib tõusta, kui kõrvaldada Bostoni maatriksi alusel diplomitöös näidatud peamised rahulolematuse põhjused, mis on seotud ka sisekeskkonna teguritega.

Töö põhjal tehti ettevõtte analüüs ja töötati välja konkreetsed parandusmeetmed: meetmed klientide ja tarnijate statistilise kontrolli ja töötajate tööprotsessi täiustamiseks.

Et SIA Antti saaks oma tegevust täiustada ja jälgida puudusi Läti turul, tehakse alljärgnevad ettepanekud väliskeskonna tegurite mõju vähendamiseks:

1. Ettevõtte peab pidevalt jälgima hinnamuutusi turul ning konkurentide poolt pakutavate kaupade valiku, laadi ja allahindluste suurenemise tendentse. Tuleb jätkuvalt järgida autori poolt välja töötatud süsteeme konkurentide hinnamuudatuste hindamiseks ja neile reageerimiseks.
2. 2013. aastal moodustasid Lätist ostetud kaubad 33% kogukäibest. Ettevõtte peab jätkuvalt arendama koostööd kohalike tarnijatega kasutades sisekeskkonna ressursse.
3. Ettevõtte peab järgima Läti majanduse statistikaandmeid võttes arvesse autori esitatud andmekorrelatsiooni.
4. Kasutada tuleb diplomitöös välja töötatud SWOT-analüüsi tulemusi.
5. Kord aastas tuleb teha klientide rahulolu uuring autori välja töötatud ankeedi järgi.

Et firma saaks säilitada oma liidripositsiooni Läti turul ja suurendada klientide arvu, on vaja täiustada järgmisi sisekeskkonna tegureid:

6. Täiustades regulaarselt interneti kodulehel pakutavate kaupade valikut ja kindlustades püsivat kaupade arvu (2014. aastal 11 000 artiklit), tuleb innustada inimesi ostma Anttilast ning suurendada klientide aktiivsust ja tellimuste regulaarsust.
7. Tuleb tagada individuaalne lähenemine iga kliendi vajadustele ja vastutulek

- tekkivates probleemsetes olukordades, kasutades olemasolevaid ressursse, näiteks kui ei suudeta arvet õigeaegselt tasuda ja soovitakse seda teha väikese hilinemisega.
8. Kasutades ettevõtte olemasolevat andmebaasi, tuleb trükkida klientidele rohkem katalooge.
 9. Tuleb tagasi võita kaotatud turuosa, positsioneerides klientidele atraktiivseid ettevõtte pakkumisi, näiteks pakkuda paindlikku võimalust tasuda kaupade eest igakuiste maksetega. Samuti peaks Anttila pakkuma konkurentidega võrreldes laiemat kaubavalikut. Kasutada tuleb diplomitöös välja töötatud Bostoni maatriksi tulemusi.
 10. Kaupade allahindlusi tehes tuleb hinnata, kui palju võib igas riigis olla potentsiaalseid ostjaid, et välja arvutada tehtavate allahindluste hulk proportsionaalselt kättesaadavate üksuste arvuga.
 11. Tuleb kindlustada, et laos oleks suur hulk neid kaupu, mida pakutakse kliendi seisukohalt atraktiivse allahindlusega. See oleks teostatav, kui koostada statistika eelmise kataloogi kaupade populaarsuse kohta ja teha nõutavamate tootegruppide analüüs.
 12. Kord aastas tuleb teha töötajate rahulolu küsitlus töö autori soovitatud ankeedi ja meetodite järgi.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Armstrong, G., Kotler, P.** 2008. Principles of Marketing. London: Pearson Prentice Hall.
2. **Barrie, G.D.** 2003. Managing Quality. 4th Edition. Oxford: Blackwell Publishing.
3. **Beckmerhagen, I., Berg, H., Karapetrovic, S., Willborn, W.** 2003. Integration of management systems: focus on safety in the industry, International Journal of Quality&Reliability Management, Vol.20 (2), pp. 209.-227.
4. **Bergman, B., Klefsjö, B.** 2010. Quality: From Customer Needs to Customer Satisfaction. Lund: Studentlitteratur AB.
5. **Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S., Heras, I.** 2009. How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study, Journal of Cleaner Production, Vol.17, pp.742-750.
6. Consumer Protection Regulations. Likumi.lv.
[<http://www.likumi.lv/doc.php?id=62580>] 26.02.2014.
7. Consumer rights. Consumer Classroom.
[<http://www.consumerclassroom.eu/resources/theme/consumer-rights#.U2Agb1epYxy>] 19.02.2014.
8. Direct Sale a. Latvian Direct Marketing Asociation (LTMA).
[<http://www.ltma.lv/?cat=58&lang=lv>] 26.02.2014.
9. Direct Sale b. Latvian Direct Marketing Asociation (LTMA).
[<http://www.ltma.lv/?cat=62&lang=lv>] 19.02.2014.
10. **Dixit, K., Nalebuff, J.** 1993. Thinking Strategically. USA: W.W.Norton&Company.
11. **Driņķe, Z.** 2010. Management model in private sector. Rīga: University of Latvia, ISSN 1407-2157, Vol. 744 pp.214-228.
12. **Driņķe, Z.** 2013. Knowledge, Education and Change Management in business and Culture. Quality Management System as a Tool for Increasing the Competitiveness

- in export. Journal of Economics and Culture, Rīga: The University College of Economics and Culture. Research Papers, ISSN 1407-8686. Vol.12 (1), pp.101-118.
13. **Driņķe, Z., Janovs, V.** 2011. Quality Management System as the Effectiveness of Operation Instruments. In: New values for tourism and community development: proceedings of the conference at the school of business administration Turība. Riga: Turība, CD-19 lpp. ISSN 1691-6069.
 14. **Fisk, P.** 2009. Customer Genius. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
 15. **Franek, M., Vecera, J.** 2008. Personal characteristics and job satisfaction. *E & M Ekonomie a Management*, 11, pp. 63-76.
 16. **Gates R., McDaniel C., Jr.** 2008. Marketing Research Essentials 6th Edition, USA: John Wiley & Sons, Inc.
 17. History and develop of Anttila. Anttila.
[<http://www.anttila.fi/historia/index.html#.U3ThkyipYxx>] 13.01.2014.
 18. **Huitt, W.** 2004. Maslow's hierarchy of needs. *Educational Psychology Interactive*. Valdosta, GA: Valdosta State University.
 19. **Janovs, V., Zemīte, I.** 2011. The benchmarking process – improving quality performance. The Seven years as European Union member states: economics, politics, law: proceedings of the international conference. Riga: Latvian Academy of Science, ISBN 978-9934-8114-3-2., pp. 127-136.
 20. **Jens, J.D., Kristensen, K., Kanji, G.** 2002. Fundamentals of Quality Mangement. Nelson Thornes Ltd.: United Kingdom.
 21. Job Satisfaction Survey. [<http://shell.cas.usf.edu/~pspector/scales/jsspag.html>] 28.02.2014.
 22. **Juran, J.M.** 1999a. Juran on Leadership for Quality. An Excecutive Handbook: The Press.
 23. **Juran, J.M.** 1999b. Juran's Quality Handbook. 5th Edition. McGraw-Hill.
 24. **Juran, J.M., De Feo, J. A.** 2010. Juran's Quality Handbook. The complete guide to excellence. 6th edition. New York: Oxford University Press.
 25. **Kaplan, R., Norton, D.** 2008. Mastering the Management System. Harvard Business Review.
 26. Key Indicators. Latvijas Statistika. [<http://www.csb.gov.lv/en/dati/key-indicators-30780.html>] 12.01.2014.

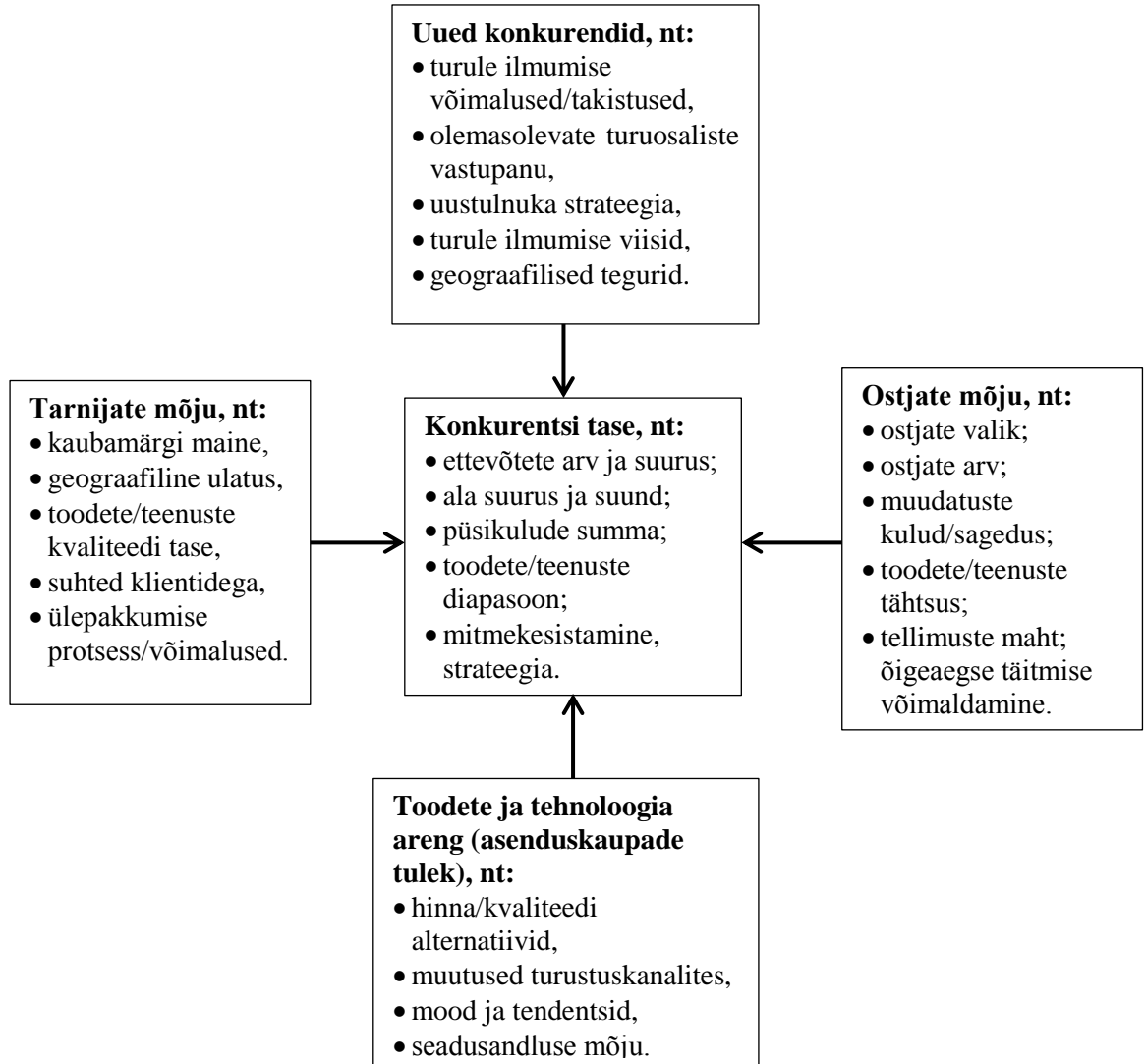
27. **Kumar, S.** Total Quality Management. NewDehli: Laxmi Publications, 2006.
28. **Lake, N., Hickey K.** 2008. The Customer Service. Kogan Page Limited.
29. **Niedritis, J. E.** 2008. Mārketinga. BAT
30. **Niermeyer, R., Seyffert, M.** 2006. Motivation. Balta Eco: Riga.
31. **Oakland, J., Tanner, S., Gadd, K.** 2002. Best practice in business excellence. Total Quality Management. Vol. 13 (8), pp. 1125-1139.
32. **Olson, C. J., Peter, P. J.** 2008. Consumer Behavior and Marketing Strategy. 8th Edition. New York: Mc Graw Hill.
33. **Porter, M.** 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Review, pp. 62–78.
34. **Porter, M.** 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, pp. 79–93.
35. Porter's five forces model. A. Chapman. Businessballs.com. [http://www.businessballs.com/portersfiveforcesofcompetition.htm] 22.03.2014.
36. SAP solutions. Lattelecom. [http://site.lattelecom.lv/corporate_customers/solutions/enterprise_solutions/SAP_solutions/] 22.03.2014.
37. **Spector, P. E.** 2001. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Scientific Journal of Community Psychology*, 13, 693-713.
38. SWOT Analysis. QuickMBA. [http://www.quickmba.com/strategy/swot/] 02.04.2014.
39. The Commercial Law. Likumi.lv. [http://likumi.lv/doc.php?id=5490] 25.01.2014.
40. **Портер, М.** 1994. Международная конкуренция. Пер. с англ. Международные отношения. Москва: М.

Lisa 1. Uurimismeetodid

Meetodid	Aeg	Valim	Väljund
Konkurentsivõime analüüs ja konkurendiuuring	03.03-23.03.2014	hetke Läti suurimad kaugmüügi ettevõtted	Anttila positsioon konkurentide seas
Ettevõtte finants - dokumentide analüüs	10.03.2014	ettevõtte viimase 3 aasta bilanss, kasumiaruanded, rahavoogude aruanded	hinnang ettevõtte arenguks finantsiliste näitajate põhjal
SWOT analüüs	märts 2014	ettevõtte tugevused, nõrkused, ohud ning võimalused	ettevõtte arengustrateegia
Bostoni maatriks	märts 2014	maatriks uuring teostatakse nelja suurima kaubagrupiga	tootegruppide nõudluse suhte määramine, kaubagrupid mille arendamist jätkata
Proгноosimine	märts 2014	tugeva või nõrga korrelatsioon määramine tööpuuduse, inflatsiooni, jaekaubanduse mahu vahel	käibe ja kasumi prognoos
Küsimustikuga uuring personalile	10.03-14.03.2014	kõik ettevõtte töötajad	personali seisukohad ja tööga rahulolu
Ankeet-küsimustikuga uuring ettevõtte klientidele	24.03-31.03.2014	Anttila Läti veebipoe kliendid. Üldkogum 15298	Eesmärgiks on saada informatsiooni tegevuse iseloomustamiseks klientide seisukohast

Allikas: (autori koostatud).

Lisa 2. M. Porteri viie konkurentsijõu mudel (Allikas: Porter`s... 2014).



Lisa 3. Ettevõtte SIA Antti struktuur 2014. aastal (autori koostatud).



Lisa 4. Ettevõtte SIA Antti finantsiliste suhtarvude analüüs.

Suhtarvude analüüs	2011 aasta	2012 aasta	2013 aasta
Efektiivsuse analüüs:			
DAH – varade käibevälde	118	129	165
DFAH – põhivarade käibevälde	0	0	1
DSO – debitoorse võlgnevuse käibevälde	109	120	151
DIH – varude käibevälde	2	2	4
DAPO – kreditoorse võlgnevuse käibevälde	4	5	4
CCC – ettevõtte finantseerimistsükkel	108	118	151
Likviidsuse ja maksevõime analüüs:			
NWC - puhaskäibekapital	329 180	283 217	270 160
CR – lühiajalise võlgnevuse kattekordaja	2.69	2.25	2.04
QR - likviidsuskordaja	2.66	2.22	2.01
CAR – kiire maksevalmiduse kordaja	0.09	0.07	0.09
TIE – intresside kattekordaja	4.32	3.30	10.30
DR - võlakordaja	37%	44%	49%
CAPR – kapitaliseerituse kordaja	0.00	0.00	0.00
SO - soliiduskordaja	63%	56%	51%
Rentaabluse analüüs:			
ROA – varade rentaablus	18.12%	9.42%	16.52%
PM – käiberentaablus e marginaal	5.95%	3.38%	7.59%
ROE – omakapitali rentaablus	28.78%	16.96%	32.35%

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Ettevõtte SIA Antti SWOT-analüüs.

ETTEVÕTTE TUGEVAID KÜLJED (S):	ETTEVÕTTE NÕRGAD KÜLJED (W):
<ul style="list-style-type: none"> • SIA Antti on osa Kesko kontsernist; • 15 aastat kogemusi Läti turul; • võimalus müüa kaupu järelmaksuga; • üks pikaajalistest turuliidritest; • vastutulek kliendi võimalustele ja vajadustele. 	<ul style="list-style-type: none"> • väike töötajate arv; • äritegevus keskendub läti keelt kõnelevatele klientidele; • ühe tellimuse jagamine mitmeks saadetiseks; • mitteaktiivne turundustegevus; • tarnijate rohkuse tõttu võib kvaliteet varieeruda
VÕIMALUSED VÄLISKESKKONNAS (O):	OHUD VÄLISKESKKONNAS (T):
<ul style="list-style-type: none"> • hulgimüügi firmade majandussituatsiooni paranemine; • debitoorse kontrollprotsessi paranemine Lätis; • suur ostujõulise venekeelse elanikkonna osa; • logistiliste süsteemide arenemine tänu IKT arengule; • elektrooniliste maksete võimalikkus Lätis tänu SEPA ja IBAN maksetele. 	<ul style="list-style-type: none"> • konkurentide mõju suurenemine; • klientide ostujõu vähenemine; • turuosa järkjärguline kaotamine; • antireklaam massimeedias • klientide arvu vähenemine.

Allikas: autori koostatud.

Lisa 6. SIA Antti SWOT-analüüsi maatriks.

SWOT - maatriks	Tugevad küljed					Nõrgad küljed				
	T1. SIA Antti on osa Kesko kontsemist,	T2. 15 aastat kogemusi Läti turul,	T3. võimalus müüa kaupu järelmaksuga,	T4. üks pikaajalistest turuliidritest,	T5. vastutulek kliendi võimalustele ja vajadustele.	N1. väike töötajate arv,	N2. äritegevus keskendub läti keelt kõnelevatele klientidele,	N3. ühe tellimuse jagamine mitmeks saadetiseks,	N4. mitteaktiivne turundustegevus,	N5. tarnijate rohkuse tõttu võib kvaliteet varieeruda.
Võimalused	TV Ehitada					NV Püsida				
V1. hulgimüügifirmade majandussituatsiooni paranemine,										
V2. debitoorse kontrollprotsessi paranemine Lätis,										
V3. suur ostujõulise venekeelse elanikkonna osa,										
V4. logistiliste süsteemide arenemine tänu IKT arengule,										
V5. elektroonilise maksete tasumise võimalikkus Lätis tänu SEPA ja IBAN maksetele.										
Ohud	TO Teenida					NO Lahkuda				
O1. konkurentide mõju suurenemine,										
O2. klientide ostujõu vähenemine,										
O3. turuosa järk-järguline kaotamine,										
O4. antireklaam massimeedias,										
O5. klientide arvu vähenemine.										

Allikas: autori koostatud.

Lisa 7. Töörahulolu küsitluse juhend (Job Satisfaction Survey 2013).

Töörahulolu küsitlus (JSS - Job Satisfaction Survey)

Tööga rahulolu küsitluses - JSS, on 36 väidet. Hindamaks töötajate suhtumist töösse ja tööaspektidesse, mõõdetakse küsitluses JSS tööga rahulolu 9 aspekti skaalal. Need üheksa aspekti on: tasu, edendamine ametikohal, töö juhtimine, lisahüvitis, tinglik töötasu, töökord, töökaaslased, tööpetsiifika ja kommunikatsioon. Igat aspekti mõõdetakse nelja küsimusega ja üldine tööga rahulolu arvestatakse välja, liites kokku kõikide aspektide punktid. Vastuseid järjestatakse alates 1 – täielikult ei nõustu, kuni 6 – täielikult nõustun, seetõttu rakendatakse summeeritud hinnangu formaati. Väited on kirjutatud kahel moel, see tähendab, et poolt vastustest hinnatakse ümberpööratud kujul. Kuigi küsitluse JSS originaal loodi selle kasutamiseks organisatsioonides, kus teenindatakse inimesi, on see kasutatav kõikides organisatsioonides.

Töörahulolu küsitluse kasutusjuhend

1. Väited peavad olema hinnatud 1-6 punkti piires;
2. Negatiivselt formuleeritud väiteid peab hindama ümberpööratud kujul. Tuleb vahetada negatiivselt formuleeritud väidete hinnang – vasakpoolse samba hinnang vahetatakse välja parempoolse samba hinnanguga. Parempoolse samba hinnangud on vaja asendada vasakpoolse samba hinnangutega. See saavutatakse lahutades originaalhinnangutest internaalsed väited 7-st.

$$1 = 6$$

$$2 = 5$$

$$3 = 4$$

$$4 = 3$$

$$5 = 2$$

$$6 = 1$$

Lisa 7 järg

3. Negatiivselt formuleeritud küsimused on 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 21, 23, 24, 26, 29, 31, 32, 34, 36. Negatiivselt formuleeritud väited on AINULT need.

4. Liidetakse kokku vastused nelja väite kaupa igas aspektis ja summeeritakse kõik väited vastavalt esialgselt saadud tulemuste ümberpaigutamisele, nagu see on märgitud punktis 2. Allpool asuvas tabelis on näha, kuidas jaotatakse väited alaskaaladesse (aspektidesse).

Alaskaalad	Väited	Alaskaala kirjeldus
Tasu	1, 10, 19, 28	Tasu ja töötasu
Ametikõrgendus	2, 11, 20, 33	Võimalused saavutada ametikõrgendust
Töö juhtimine	3, 12, 21, 30	Otsene juht
Lisatöötasu	4, 13, 22, 29	Materiaalne ja mittemateriaalne lisatöötasu
Tinglik töötasu	5, 14, 23, 32	Tunnustus, hinnang ja töötasu hea töö eest
Töökord	6, 15, 24, 31	Tööplaan ja selle kulg
Töökaaslased	7, 16, 25, 34	Inimesed, kellega Sa koos töötad
Tööspetsiifika	8, 17, 27, 35	Tööülesanded
Suhtlemine	9, 18, 26, 36	Kommunikatsioon ettevõttes
Üldine rahulolu	1-36	Kõik aspektid kokku

Lisa 7 järg

Kui mingit väidet ei ole ringiga märgitud, peate tegema korrektsioone, vastasel juhul tuleb summa liiga madal. Kõige parem on liita punktide arv vastavalt väidetele individuaalselt, ja asendada tühjad kohad keskmiste näitajatega. Näiteks, kui vastaja ei ole teinud valikut väitele 1, siis leia liites kõigi kolme väite summa ja jaga see kolme vastatud aspekti arvuga või kõigi 35 väite keskmisega, ja asenda saadud arv, arvestades summa neljandast sammust. Lihtsam, kuid väiksema täpsusega on asendada puuduvad vastused keskmiste hinnangutega vastavast väitest. Need keskmised hinnangud on 3 ja 4 – võib valida ükskõik kumma.

Lisa 8. Tööraahulolu küsitluse ankeet.

Lugupeetud SIA Antti töötaja!

Oma lõputöö raames teen tööraahulolu uuringu. Küsimustiku eesmärk on mõõta ja hinnata tööraahulolu ettevõttes SIA Antti. Samas aitavad Teie ausad vastused ja hinnangud juhtkonnal näha töötajate tööga rahulolu ettevõttes ning probleemide esinemisel võtta tarvitusele meetmeid olukorra parendamiseks. Küsitlus viiakse läbi ajavahemikul 03.03 – 04.03.2014.a.

Küsimustik on anonüümne, st et uurimisest saadud teavet avalikustatakse vaid üldistatud kujul (individuaalanalüüse ei teostata). Palun küsimustikku suhtuda mõistvalt ja vastata kõikidele küsimustele. Kui küsimustik on täidetud, asetage see kaasas olevasse ümbrikusse ja jätke koridoris asuvasse kastikesse. Vastamiseks kulub aega ligikaudu 10-12 minutit.

Lisa 8 järg

<p>TÖÖRAHULOLU UURINGU KÜSIMUSTIK Paul E. Spector Copyright Paul E. Spector 1994, All rights reserved.</p>							
<p>KÜSITLUSE PAREMAL POOLEL PALUN TÕMMAKE RING ÜMBER ÜHELE VASTUSTEST, MIS ISELOOMUSTAB KÕIGE TÄPSEMALT TEIE SEISUKOHTI.</p>		Ei nõustu üldse	Osaliselt ei nõustu	Pigem ei kui jah	Pigem jah kui ei	Nõustun osaliselt	Nõustun täielikult
1	Olen seisukohal, et saan oma töö eest vastava töötasu.	1	2	3	4	5	6
2	Minu töö on liialt väikesed võimalused saada ametikõrgendust.	1	2	3	4	5	6
3	Minu ülemus on oma töökohustusi täites pädev.	1	2	3	4	5	6
4	Mind ei rahulda need tagatised, juurdemaksed ja muud kasud, mida saan töölt.	1	2	3	4	5	6
5	Tööd hästi tehes saan ma selle eest teenitud tunnustuse.	1	2	3	4	5	6
6	Töökord ja paljud eeskirjad segavad tööd kvaliteetselt tegemast.	1	2	3	4	5	6
7	Mulle meeldivad inimesed, kellega koos töötan.	1	2	3	4	5	6
8	Mõnikord tundub mulle, et minu töö ei ole tähtis.	1	2	3	4	5	6
9	Kommunikatsioon on minu arvates selles ettevõttes hea.	1	2	3	4	5	6
10	Palgatõus on liiga väike ja seda juhtub harva.	1	2	3	4	5	6
11	Nendel, kes oma tööd teevad hästi, on reaalne võimalus ametikõrgendust saada.	1	2	3	4	5	6
12	Minu ülemus peab end minu vastu üleval ebaõiglaselt.	1	2	3	4	5	6
13	Tagatised, juurdemaksed ja muud kasud, mis me saame, on niisama väärtuslikud kui need, mis teised töötajad saavad teistes ettevõtetes.	1	2	3	4	5	6
14	Olen seisukohal, et minu tööd ei väärtustata.	1	2	3	4	5	6
15	Minu püüdusi teha tööd hästi takistatakse harva.	1	2	3	4	5	6
16	Olen seisukohal, et ma pean tegema rohkem tööd kolleegide ebakompetentsuse tõttu.	1	2	3	4	5	6
17	Mulle meeldib täita neid kohustusi, mida teen oma töölt.	1	2	3	4	5	6
18	Mulle ei ole selged selle ettevõtte eesmärgid.	1	2	3	4	5	6

Lisa 8 järg

	KÜSITLUSE PAREMAL POOLEL PALUN TÕMMAKE RING ÜMBER ÜHELE VASTUSTEST, MIS ISELOOMUSTAB KÕIGE TÄPSEMALT TEIE SEISUKOHTI.	Ei nõustu üldse	Osaliselt ei nõustu	Pigem ei kui jah	Pigem jah kui ei	Nõustun osaliselt	Nõustun täielikult
19	Kui mõtlen, millist palka mulle makstakse, tekib tunne, et minu organisatsioon ei väärtusta mind.	1	2	3	4	5	6
20	Töötajad saavutavad siin edu niisama kiiresti kui teistes ettevõtetes.	1	2	3	4	5	6
21	Minu ülemus näitab üles liiga vähest huvi oma töötajate tunnete vastu.	1	2	3	4	5	6
22	Meile pakutavate tagatiste, juurdemaksete ja muude kasude tervik on õiglane.	1	2	3	4	5	6
23	Neil, kes siin töötavad, on madal töötasu.	1	2	3	4	5	6
24	Mul on tööl liiga palju kohustusi.	1	2	3	4	5	6
25	Mulle meeldivad mu töökaaslased.	1	2	3	4	5	6
26	Ma tunnen tihti, et ei tea, mis ettevõttes toimub.	1	2	3	4	5	6
27	Oma tööd tehes tunnen end uhkena.	1	2	3	4	5	6
28	Mind rahuldavad minu palgatõusu võimalused.	1	2	3	4	5	6
29	Meile ei tagata tagatiseid, juurdemakseid ja muid kasusid, millele meil on õigus.	1	2	3	4	5	6
30	Mulle meeldib mu ülemus.	1	2	3	4	5	6
31	Mul on liiga palju paberitööd.	1	2	3	4	5	6
32	Arvan, et minu jõupingutusi ei tasustata neile vastavalt.	1	2	3	4	5	6
33	Olen rahul oma edenemisvõimalustega.	1	2	3	4	5	6
34	Tööl on liiga palju konflikte ja lahkheliseid.	1	2	3	4	5	6
35	Mu töö on meeldiv	1	2	3	4	5	6
36	Tööülesandeid ei selgitata piisavalt.	1	2	3	4	5	6

Lisa 9. Tööraahulolu tulemused.

Töötajad Alaskaalad	Nr 1 punktid	Nr 2 punktid	Nr 3 punktid	Nr 4 punktid	Nr 5 punktid	Nr 6 punktid	Nr 7 punktid	Nr 8 punktid	Nr 9 punktid	Kokku punktid	Keskmine rahulolu- tase punktid
<i>Palk</i> alates 4 kuni 24	14	7	12	15	10	17	10	15	13	113	12.5
<i>Ametikõrgendus</i> alates 4 kuni 24	4	13	5	4	5	15	8	5	9	68	7.6
<i>Töö juhtimine</i> alates 4 kuni 24	23	19	21	20	20	22	19	21	23	188	20.8
<i>Lisatöötasu</i> alates 4 kuni 24	12	11	15	16	13	11	14	15	10	117	13
<i>Tinglik tasu</i> alates 4 kuni 24	10	15	17	15	15	17	13	16	15	133	14.8
<i>Töökord</i> alates 4 kuni 24	13	18	23	23	17	23	18	21	20	176	19.5
<i>Töökaaslased</i> alates 4 kuni 24	23	24	22	20	22	22	23	22	22	200	22.2
<i>Tööspetsiifika</i> alates 4 kuni 24	22	24	24	14	19	24	23	21	19	190	21.2
<i>Suhtlemine</i> alates 4 kuni 24	21	19	18	14	19	18	18	19	18	164	18.2
Üldine rahulolu alates 4 kuni 24	142	150	157	141	140	169	146	155	149	1349	149.9

Allikas: autori koostatud.

Lisa 10. Klientide rahulolu uuringu ankeet (autori koostatud).



Klientide rahulolu uuring

Oleksime väga tänulikud, kui Te kulutate mõne minuti oma väärtuslikust ajast ning vastate alljärgnevatele küsimustele.

Tagame Teie anonüümsuse ja vastuseid kasutame ainult ettevõtte siseselt.

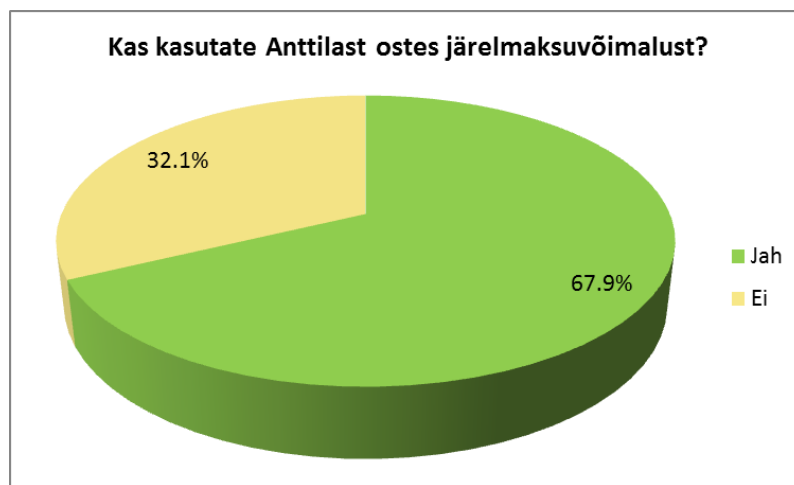
- 1. Mis on Anttila Teie jaoks (hinded 1-st 5-ni, kus 1 tähistab kõige madalamat ja 5 kõige kõrgemat)?**
 - Populaarne kaubakataloog
 - Populaarne internetipood
 - Hinna eripakkumine
 - Laia kaubavalikuga ostukoht
 - Moodsa kaubavalikuga ostukoht
- 2. Kas kasutate Anttilast ostes järelmaksuvõimalust?**
 - Jah
 - Ei
- 3. Milliseid Anttila kataloogis või internetipoes pakutavaid kaupu ostate kõige sagedamini? (võib valida mitu varianti)**
 - Mood ja kosmeetika
 - Lastekaubad
 - Spordi- ja puhketarbed
 - Sisustus
 - Kodutehnika
 - Aia- ja tööriistad
 - Elektroonika
 - Arvutitehnika
 - Muusikakaubad
 - Allahinnatud kaubad
 - Ei osta üldse (lisatud aken põhjendusteks)

- 4. Teie hinnang Lätis kättesaadavate kataloogikaupade hindadele? (Hinne 1 või 2, kus 1 tähendab, et olete täiesti rahul, ja 2 tähendab, et te pole rahul.)**
- Anttila
 - Halens
 - Cellbes
 - Bon Prix
 - Muu
- 5. Kuidas hindate Lätis kättesaadavaid kataloogi- ja veebipoe teenuseid? (Palume hinnata Lätis kättesaadavaid kataloogiteenuseid hindegaga 1–5, kus 1 tähendab, et olete täiesti rahul, ja 5 tähendab, et te pole rahul)**
- Tooted (infoaken)
 - Hind (infoaken)
 - Klienditeenindus (infoaken)
 - Kaupade tellimine (infoaken)
 - Maksevõimalused (infoaken)
 - Kaupade kättetoimetamine (infoaken)
 - Muu (infoaken)
- 6. Mida peaks Anttila oma töös parandama? (võib valida mitu varianti)**
- Olen kõigega rahul
 - Hinnad madalamaks
 - Sortiment laiemaks
 - Kaupade kvaliteet paremaks
 - Muu (muude variantide aken)
- 7. Kust saite viimasel korral infot Anttila kohta?**
- Internetist
 - Televiisorist
 - Raadiost
 - Trükimeediast
 - Mujalt (muude variantide aken)
- 8. Sugu?**
- Naine
 - Mees
- 9. Vanus?**
- 18 - 24
 - 25 – 32
 - 33 – 39
 - 40 – 45

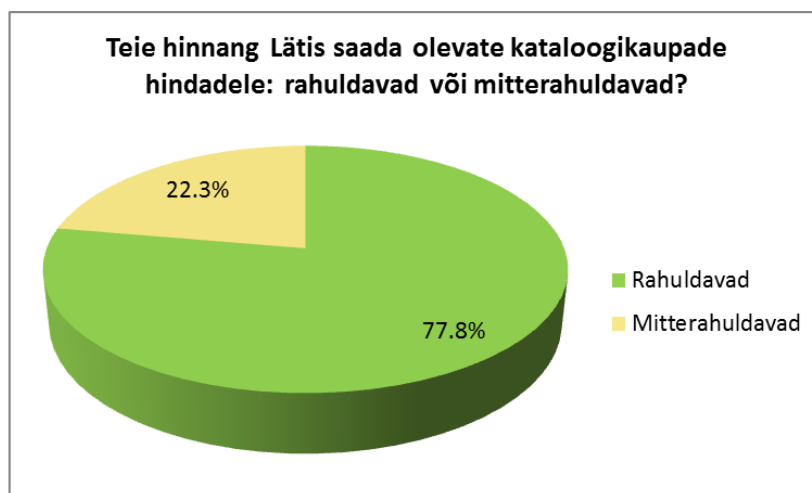
- 46 – 50
- 51 – 56
- 57 – 65
- 65 - 74
- 75 ja rohkem

Aitäh, et leidsite aega vastamiseks. Pärast nupule "Saada" vajutamist suunatakse Teid Anttila.lv kodulehele

Lisa 11. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).



Lisa 12. Kliendiküsitluse tulemused (autori koostatud).



SUMMARY

DEVELOPMENT PERSPECTIVES OF SIA ANTTI IN LATVIA

Kalle Lill

The determining factors for the choice of the topic of the present diploma thesis were the availability of information and personal interest. Long-distance trade is a form of trade less encountered in everyday life. More frequent are usually those forms of trade that allow customers to themselves touch, look at and choose the most agreeable goods from the offered assortment. There is no such option in long-distance trade. Buyers must rely on the available information: pictures, provided information and descriptions. In long-distance trade, there is no direct contact between the seller and the buyer. This aspect reduces the possibilities to persuade and to maintain the client's interest (client – orderer of products or services or company's partner of purchase and sale agreement). As an example of long-distance trade and a reflection of the real market situation, a company has been selected that has been operating in the field of long-distance trade in Latvia for more than 15 years, withstanding competition and surviving other such traders-entrants in Latvian market.

SIA Antti, a subsidiary of the Finnish company, is operating not only in Latvia, but also in Estonia. The roots of Anttila Oy go back 60 years. The company's part in the department store network in Finland is approximately 50% of the state's total super-market share. The subsidiaries in Latvia and Estonia are mainly based on catalogue and internet sales. The company in Finland was founded in 1952 and its stores were the first self-service stores in Finland. The company was the first to start delivering advertising publications to people's homes. Since 2004, Antti in Latvia operates as a limited liability company and is one of the market leaders in Latvia. It is therefore important to assess the company's strengths and

weaknesses, to identify the advantages over its competitors and to develop measures for improvement.

The diploma thesis aims to identify the development opportunities for SIA Antti and the perspectives in Latvian market. To achieve the goal, the following tasks have been set:

- theoretical analysis of external and internal environmental factors;
- choice of survey methods to determine competitiveness;
- SIA Antti's operative dynamics in Latvian market;
- analysis of significant external and internal environmental factors in the company;
- identification of opportunities for improvement for SIA Antti.

In order to achieve the goal, the author has used quantitative and qualitative survey methods in this thesis. The theoretical basis is based mainly on foreign authors and publications.

In order SIA Antti could improve its performance and address the gaps in Latvian market, propositions have been made to reduce the impact of external environmental factors: the company should continuously follow up with price changes in the market and the tendencies in the range of, type of and discounts on products offered by competitors. The company should continuously be guided by particular price change evaluation and response systems developed by the author.

SIA Antti must continue to develop cooperation with local suppliers, using internal environmental resources. The company must observe Latvian economic statistics, taking into account the data correlation developed by the author. SIA Antti must use the results of the SWOT analysis made in this thesis. It is necessary to periodically conduct client satisfaction surveys, using questionnaires developed by the author.

In order the company could maintain its leading position in Latvian market and increase the number of customers, it is necessary to improve the following internal environmental factors: by regularly updating the range of products offered in Internet homepage and providing constant quantity of goods, to encourage people to buy from Anttila, to increase

customer activity and the regularity of orders with marketing activities. It is necessary to ensure an individual approach to each client's needs and compliance in problematic situations, using existing resources, for example in case of inability to pay in time while there is willingness to pay with a short delay. It is necessary to print more catalogues for the clients by using the company's existing database. It is important to regain lost market share by positioning the company's offers that are attractive to customers. SIA Antti must use the results of Boston matrix developed in this thesis.

Granting discounts on goods, it is necessary to assess the number of potential buyers in each country in order to calculate the amount of discounts to be granted proportionally to the number of units available. It is necessary to ensure the storage of large number of units offered with discounts that are attractive to customers. This could be realized by compilation of statistics on sales of goods in the previous catalogue and analysis of the most demanded groups of products. It is important to periodically perform employee satisfaction surveys, using the questionnaire and methods developed by the author.

In general, it can be concluded that in order to achieve the goal set in this diploma thesis and to identify the company's development opportunities and perspectives in Latvian market, a correlation of internal and external data and a survey on customer and employee satisfaction with the company's activities have been undergone. On the basis of the work, a company's analysis was carried out and specific improvement measures were developed for the improvement of the statistical control of customers and suppliers and the employee's work process.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina,

Kalle Lill,
(*autori nimi*)

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

ETTEVÕTTE SIA ANTTI ARENGUPERSPEKTIIVID LÄTIS,
(*lõputöö pealkiri*)

mille juhendaja on

Taavi Tamberg,
(*juhendaja nimi*)

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

Pärnus, 21.05.2014