

Tartu Ülikool
Avatud Ülikool
Sotsiaalteaduskond
Ajakirjanduse ja kommunikatsiooni osakond

**MISSIOON JA VISIOON JAEKAUBANDUSES
SPORTLAND EESTI AS NÄITEL**

Bakalaureusetöö (4 AP)

Autor: Karin Türk
Juhendaja: A.Past MA

Tartu
2006

Sisukord

Sissejuhatus	4
1. Eesti jaekaubandusturg 1995–2005	7
2. Tarbimisühiskond ja Sportland Eesti AS areng	11
2.1. Tarbimisühiskond.....	11
2.2. Sportland Eesti AS areng	14
2.3. Strateegiline planeerimine.....	16
3. Töö koostamisel kasutatud metoodikast	20
3.1. Diskursuseanalüüs Sportlandi missiooni, visiooni ja väärtushinnangute analüüsil	20
3.2. Intervjueeritavate valik, eesmärk ja uurijaküsimused	21
3.2.1. Intervjueeritavate valik.....	21
3.2.2. Intervjuude eesmärk, uurijaküsimused ja küsitluskava.....	22
4. Missioon ja visioon	24
4.1. Missioon.....	24
4.1.1. Missiooni teoreetiline käsitlus.....	24
4.1.2. Missioonist ning mõttest, sõnast ja nende mõjujõust.....	26
4.1.3. Sportland Eesti AS missiooni analüüs	27
4.2. Visioon	31
4.2.1. Visiooni olemus	31
4.2.2. Sportland Eesti AS visiooni analüüs.....	32
4.3. Intervjueeritud jaekaubanduspraktikud missioonist ja visioonist ning Sportlandi missioonist ja visioonist.....	33
5. Organisatsiooni väärtused ja Sportlandi väärtused	39
5.1. Organisatsiooni väärtuste olemus ja tähtsus	39
5.2. Sportlandi väärtushinnangud.....	43
6. Missioon ja visioon ning positsioneerimine jaekaubandusturul	46
6.1. Positsioneerimine	46
6.2. Positsioneerimine ja sihtturg ning Sportlandi positsioneerimine kliendiprofiili järgi	48

6.3.	Positsioneerimine ja konkurendid ning Sportlandi positsioneerimine konkurentide järgi	51
6.4.	Sportlandi konkurentsieelised	53
6.5.	Tootevalik ja Sportlandi positsioneerimine tootevaliku alusel	55
7.	Missioon ja visioon ning kontseptsiooni ja jaekeskonna loomine	58
7.1.	Jaekeskonna kujundamise tähtsus	58
7.2.	Jaekeskonna kujundamine Sportlandis	60
7.2.1.	Jaekeskonna kujundamise põhimõtted Sportlandis.....	60
7.2.2.	Sportlandi eri kauplustele ühised sisekujunduselemendid ja -jooned.....	61
7.2.3.	Üksikutele kauplustele eriomased sisekujunduselemendid	64
7.3.	Müügipinna planeerimine Sportlandis	65
8.	Järeldused ja diskussioon	67
8.1.	Teema seotus laiemal kontekstiga ja järeldused	67
8.2.	Uuringust väljajäänud olulised uurimisprobleemid, töö võimalikud edasiarendused	69
	Kokkuvõte	72
	Kasutatud kirjandus.....	74
	Lisad.....	78
	Summary	129

Sissejuhatus

Maailmamajandus globaliseerub, elame infoühiskonnas, tarbimine on omandanud uue sisu ja vormi. Peeter Vihalemm: „Maailm Eestist väljaspool saab paljudele järjest tuttavamaks ja tähtsamaks, nende elavik avardub nii lääne-, põhja- kui lõunakaarde. See avardumine on seotud materiaalsete, sotsiaalsete ja kultuuriliste ressursside olemasoluga ning on ka ise ressurssiloov tegur” (Kalmus *et al.* 2004: 80). Inimkond on jõudnud ajajärku, kus vajadustel ja tarbimisel ei ole otsest seost. Läbi asjade omandamise me mitte ei rahulda oma otseseid vajadusi, vaid ostame kuuluvust, staatust, rahulolu. Marju Lauristini sõnade järgi: „Inimeste kujutlus oma asendist teiste suhtes ühiskondliku redeli astmetel representeerib Eestis turumajanduslike reformide ning siirdeideoloogia mõjul välja kujunenud uut ühiskondlike suhete struktuuri. Inimeste ettekujutustes oma kohast sotsiaalses ruumis mängib domineerivat rolli tarbimisvõimaluste ebavõrdsus. Tarbimisühiskonna ja infoühiskonna standardite omaksvõtt edukuse kriteeriumina annab eelised uues tehnoloogilises ja sümbolilises keskkonnas kiiresti kohenenud nooremale põlvkonnale” (Kalmus *et al.* 2004: 284). Kuidas selles küllastunud, väga kiiresti muutuval ajastul on ettevõtte üldse võimalik paista silma, luua midagi kestva, anda ühiskonnale lisaks võimalusele omandada asju veel midagi, mis tasakaalustaks meie elu, midagi, mis aitab tunda meil ennast terviklikumana, midagi, mis aitaks meil elada täisväärtuslikumalt, midagi, mis sillutaks teed eneseteostusest õnneni? Kas jaekaubandusettevõtte missioonil ja visioonil on selline üllas funktsioon? Margit Keller ja Veronika Kalmus: „Kaasaegsed käsitlused tarbimiskultuurist lähtuvad sellest, et tarbimise puhul ei ole üheski ühiskonnas tegemist pelgalt praktiliste vajaduste rahuldamisega, vaid tarbimisel on alati sügavalt sotsiokultuuriline tähendus” (Kalmus *et al.* 2004: 201).

Need on küsimused, millele otsin oma töös vastuseid. Töö põhiprobleem on, mis missioon ja visioon on ning kuidas missioon ja visioon mõjutavad ettevõttes strateegia kujundamist, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomist, positsioneerimist ning konkurentidest eristumist, s.o. erinevaid tegevusi. Antud teema käsitlemist pean vajalikuks, kuna võimenduv „asjade ühiskonnas” on jaekaubandusorganisatsioonidel tänapäeva kultuuri kujundamisel ja suunamisel oluline roll. Antud töö mahtu arvestades

olen laia filosoofilist laadi küsimusi oluliselt kitsendanud, jättes oma tööst välja näiteks turunduse jaekaubandusettevõttes ning missiooni ja visiooni seosed sellega. Samuti pole missiooni ja visiooni temaatikat käsitletud inimkapitali põhiselt, s.o. missiooni ja visiooni teadvustamist organisatsiooni liikmete tasemel.

Oluline osa on töös missiooni ja visiooni ning nendega seonduva temaatika teoreetilisel mõtestusel. Sportlandi missiooni, visiooni ja väärtushinnangute minupoolne analüüs põhineb diskursuseanalüüsil. Et välja selgitada Eesti jaekaubanduspraktikute missiooni ja visiooni puudutavaid seisukohti, viisin neist kolmega läbi semistruktureeritud ekspertintervjuu.

Missiooni ja visiooni jaekaubanduses vaatlen oma töös, nagu eespool toodust juba tuleneb, Sportland Eesti AS näitel. Sportland Eesti AS kuulub Sportland International Group AS, rahvusvahelisse, maailma parimaid spordi- ja vabaajabrände müüvasse ja marketeerivasse kaupluste ketti, kus pööratakse missiooni ja visiooni temaatikale märkimisväärset tähelepanu. Sportland Eesti AS on kasvatanud viie aastaga käivet kümme korda ja saavutanud Eestis turuliidri positsiooni.

Alustasin Sportlandis tööd 1998. aastal, olen kontseptsiooni loomisel ja elluviimisel ise osalenud. Ühelt poolt on minu tihe ja pikaajaline seotus Sportlandiga toonud kaasa töö kohatise distantseerumatuse, teisalt aga on see andnud võimaluse kõrvutada teooriat ja reaalseid protsesse.

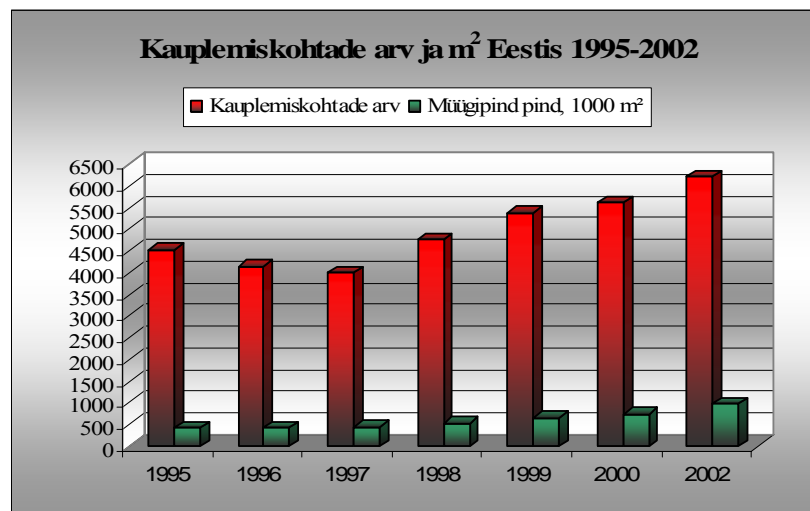
Töös vaheldub missiooni ja visiooni ning nendega seonduvate valdkondade, nähtuste, tegevuste jne. teoreetiline, kirjandusallikatel põhinev käsitus minu kui autori analüüside ja kommentaaridega Sportlandist ning ülevaadetega intervjuude käigus Eesti jaekaubanduspraktikutelt kogutud asjakohastest arvamustest ja tsitaatidega jaekaubanduspraktikutega läbiviidud intervjuudest. Tsitaadid intervjuudest on sõnasõnalised. Esimeses peatükis annan kõigepealt lühikese ülevaate Eesti jaekaubanduse arengust viimase viieteistkümne aasta jooksul. Pikemalt käsitlen Eesti jaekaubandusturu arengut eesmärgiga leida murdepunkt, kus pakkumine ületab nõudmise. Just seda punkti võib lugeda tarbimisühiskonnale ülemineku hetkeks, mil ettevõtete edu või ebaedu hakkavad mõjutama varasemaga võrreldes teistsugused

faktorid ja mil ettevõtete jaoks tähtsustub eeldatavasti varasemast enam ka missiooni ja visiooni temaatika. Teises peatükis mõtisklengi erinevate autorite kaasabil mõiste „tarbimisühiskond” üle. Samuti käsitlen Sportlandi kaupluseketi arengut asutamisest 1997. aastal tänapäevani ja annan ülevaate Sportlandi struktuurist. Teise peatüki viimases alajaotuses vaatlen strateegilist planeerimist. Kolmas peatükk kirjeldab töö metoodikat. Peatüki algus käsitleb lühidalt diskursuseanalüüsi, mida kasutan oma töös Sportlandi missiooni, visiooni ja väärtushinnangute analüüsil, seejärel on juttu intervjueeritavate valikust, uurijaküsimustest jm. intervjuudega seonduvast. Selgitamaks välja Eesti jaekaubanduspraktikute seisukohti missiooni ja visiooni küsimustes, viisin kolmekahega neist läbi semistruktureeritud ekspertintervjuu. Neljas peatükk on pühendatud missioonile ja visioonile. Peatüki esimeses pooles annan kõigepealt missiooni teoreetilise käitluse, siis toon välja missiooni seosed sõna ja mõtte jõuga ning seejärel analüüsin Sportlandi missiooni. Peatüki teises pooles käsitlen visiooni. Peatüki lõpetab Eesti jaekaubanduspraktikutelt intervjuude käigus saadud seisukohtade analüüs. Viiendas peatükis on vaatluse all organisatsiooni väärtused ja organisatsioonikultuur. Kuuendas peatükis arutlen positsioneerimise üle jaekaubandusturul ja näitan seoseid missiooni ja visiooniga. Käsitlen positsioneerimist kliendiprofiili, konkurentide ja tootevaliku järgi. Seitsmendas peatükis on juttu kontseptsiooni ja jaekeskonna kujundamisest ja missiooni ja visiooni tähtsusest seejuures. Seitsmendale peatükile järgnevad diskussioon, kokkuvõte, lisad ja resüme (summary).

1. Eesti jaekaubandusturg 1995–2005

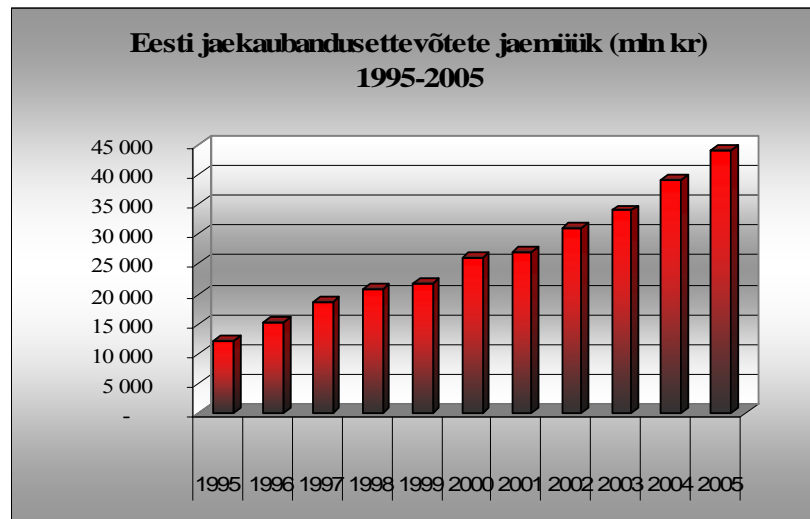
Eesti nüüdisaegse jaekaubanduse nagu kogu majanduse alused kujunesid välja 1990-ndate aastate algupoolel. Kaubandusel on oluline osa riigi üldises majandusarengus, seetõttu on läbimõeldud, tasakaalustatud ja riigi üldise arengupoliitikaga ühendatud kaubanduspoliitikal oluline osa riigi jätkusuutliku arengu tagamisel. Efektiivne kaubanduspoliitika on tänapäeval seotud maailmamajandusega. Eesti integratsioonile maailmamajandusega on kaasa aidanud liberaalne majanduspoliitika ja mitmed riiklikul tasemel sõlmitud kokkulepped.

Eesti jaekaubandusturg on kümne aastaga väga kiiresti arenenud. 1995. aastal oli jaekauplusi Eestis 4523, 2002. aastal 6198, ainult aastatel 1996–1997 jaekaupluste arv väikekaupluste arvelt mõningal määral ajutiselt vähenes. Kaubanduspind kasvas samal ajavahemikul 428 000 m²-lt 985 000 m²-ni (vt. joonis 1).



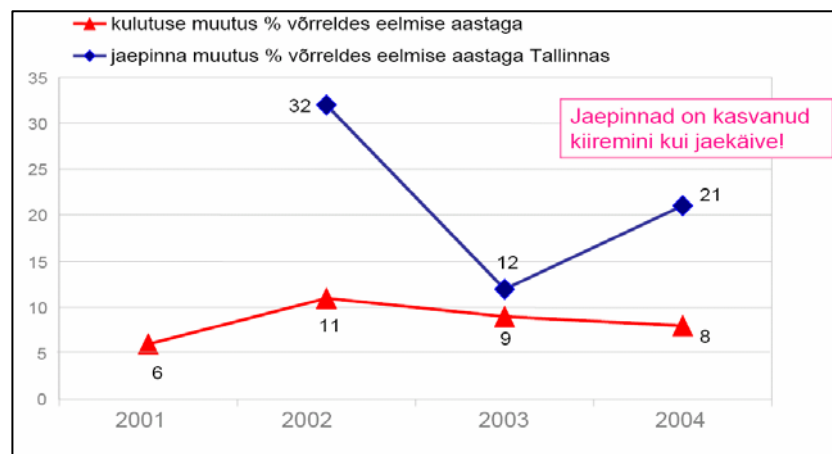
Joonis 1. Kauplemiskohtade arv ja kaubanduspind Eestis 1995–2002. Arvandmed: Eesti Statistikaamet 2005

Jaekaubandusettevõtete jaemüük kasvas kümne aastaga 3,65 korda 1995. aasta 12,022 miljardilt kroonilt 2005. aasta 43,994 miljardi kroonini (vt. joonis 2).



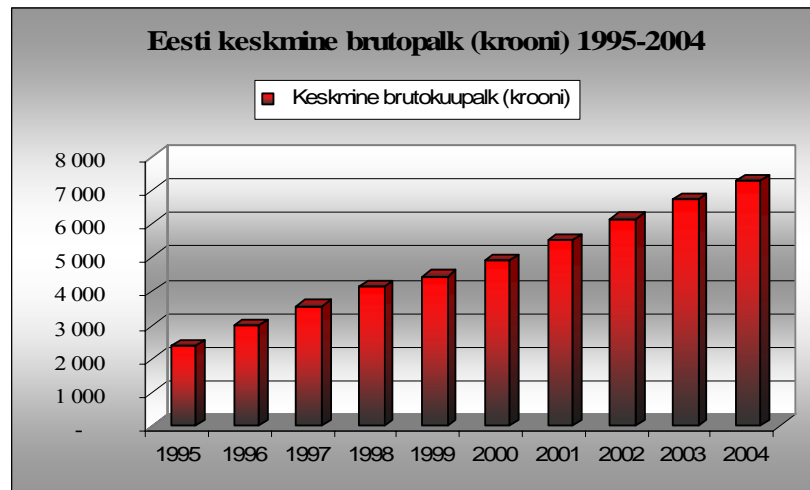
Joonis 2. Eesti jaekaubandusettevõtete jaemüük 1995–2005. Arvandmed: Eesti Pank 2006

Seejuures on kasv keskmisest kiirem olnud tööstuskaupade ja teenuste osas: näiteks 2000. aastal kasvasid need kulutused ühe pereliikme kohta kõige enam: 31% (EMOR). Märkimisväärne on ka asjaolu, et aastatel 2001–2004 suurenes kaubanduspind m²-tes kiiremini kui elanikkonna tarbimine (vt. joonis 3).



Joonis 3. Kulutuste ja kaubanduspinna muutuste võrdlus. Allikas: EMOR 2003

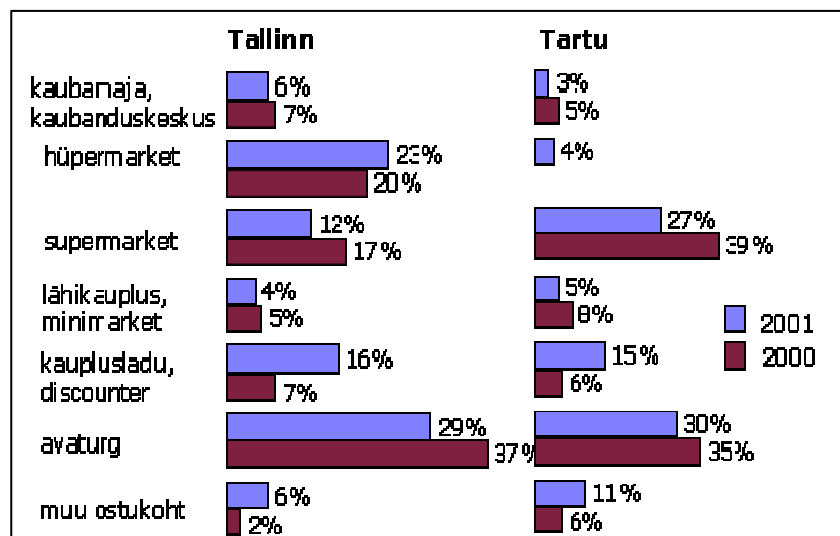
Jaekaubandusturu hüppelisele kasvule viimase 5–7 aasta jooksul on kaasa aidanud elanikkonna ostujõu suurenemine (vt. joonis 4) ja laenuintresside madal tase, samuti töötuse vähenemine.



Joonis 4. Eesti keskmine brutopalk. Arvandmed: Eesti Pank 2006

Ka 2000. aastal jätkus kaubanduspindade osas turu aktiivne jagamine ning uute Skandinaavias tuntud jaekettide turuletulek. Ümberjagamine toimus peamiselt nende arvelt, kellel oli vähem läbimõeldud äriidee. Klientide hulka suurendati uue suunana keldripoodide arvelt, sest need on kehvade sanitaartingimuste ja väikese kaubavaliku tõttu sunnitud uksi sulgema.

Pidevalt on kasvanud suurte jaettevõtete osakaal. Näiteks 2005. aastal kasvas üle 100 töötajaga jaekaubandusettevõtete jaekäive 25%, käibe turuosa 6% (Eesti Statistikaamet 2006). Tähtis on kauplusekettide moodustumine: esmajoones toimus ketistumine toidu- ja esmatarbekaupade osas, seejärel tööstuskaupade sektoris. Samuti on tähtsad muutused ostukohtade eelistuses: kauplusladude ja hüpermarketite osakaal on tõusnud, avaturu ja supermarketite osakaal langenud (vt. joonis 5).



Joonis 5. Ostukohatüüpide osatähtsus Tallinnas ja Tartus 2000–2001 külastajate hulga järgi. Allikas: EMOR 2006¹

Ka spordisektori jaekaubandus on viimase kümne aastaga läbi teinud väga suure arengu 90-ndate aastate valutapoodidest ja defitsiidiajastust maailmatasemel kauplusteni. Praegu on Eesti spordijaeturul samuti põhitegijateks kaupluseketid, nagu Sportland, Rademar, West Sport, Hawaii jt. 2005. aasta seisuga on Eestis esindatud kõik maailma suuremad spordikaupu tootvad firmad, millest tuntuimad on Nike, Adidas, Puma, Fila, Asics, Converse, New Balance jt.

¹ Ostukohatüüpide osatähtsus on arvatud aritmeetilise keskmisena kahe eraldi küsimuse alusel: palun nimetage peamine ostukoht, kust Te olete viimase kahe kuu jooksul ostnud igapäevakaupu nädala sees / nädala lõpus. Andmete allikaks on Emori jaekaubanduse seireuring, mille raames viidi läbi 900 telefoniintervjuud Tallinnas ning 300 telefoniintervjuud Tartus. Küsitlused viidi läbi 1.–23. oktoobrini 2001 ning küsitleti perede peamist sisseostude tegijat vanuses 15–74 aastat (EMOR).

2. Tarbimisühiskond ja Sportland Eesti AS areng

2.1. Tarbimisühiskond

Uues olukorras tuleb ettevõtetel eelkõige teadvustada tarbimise teistsugust tähendust tarbimisühiskonnas, võrreldes varasemaga.

Helen Veermäe (2006) meenutab: „Me tulime ju sellest ajast, kus midagi ei olnud ja inimesed olid rahul sellega, mis nad, said, ja keegi ei virisenud ja osteti, kust juhtus, ja ei olnud üldse sellised detailid ja teenindus nii tähtsad, aga see, mis praegu toimub, on hoopis midagi muud, ja need uued brändid ja ...ühesõnaga kõik on muutunud.”

A. H. Maslow' loodud, laialt tuntud vajaduste püramiidskeemi järgi on inimese kõige kõrgemaks sihiks eneseteostus, sellest lähtub inimene kogu oma eksistentsis. Kaasaegses kapitalistlikus ühiskonnas on püramiidi alumistel tasemetel olevad vajadused suures osas rahuldatud, seetõttu on kaasaegses kapitalistlikus ühiskonnas tarbimisel täita palju rohkem funktsioone kui ainult äraelamise funktsioon. Teisisõnu: „Kaasaegsed käsitlused tarbimiskultuurist lähtuvad sellest, et tarbimise puhul ei ole üheski ühiskonnas tegemist pelgalt praktilise vajaduste rahuldamisega, vaid tarbimisel on alati sügav sotsiokultuuriline tähendus. Nii materiaalsete kui mittemateriaalsete kaupade ostmise ja kasutamise kaudu positsioneeritakse end sotsiaalses keskkonnas, kujundatakse oma identiteeti ja elustiili” (Kalmus *et al.* 2004). Tarbimisega saab massiühiskonnas kuulutada oma maailmavaadet, oma eelistusi ja eelarvamusi, oma identiteeti. Tarbimisobjekte kasutatakse isiklike väärtuste kuulutamiseks ja teiste suhtes oma sotsiaalse asukoha väljendamiseks seda sõnades välja ütlemata. Tarbimine loob massiühiskonnas jagatud tähendusvälju. Igaüks püüab end näidata tarbitava kaudu millegi tema jaoks positiivsena, mis muidugi ei garanteeri, et ülejäänud grupid seda samal viisil hindavad. Eristatakse ka mittetarbimise põhjal, näiteks ironia teiste šoppajate suhtes, kes end ohjeldada ei suuda ja mõttetusi tarbivad (Keller 2004). Tarbimine on sisenenud sfääridesse, millest varem ei mõeldud tarbimise terminites, ning need protsessid on üha võimendunud: tarbitakse turvalisust, kindlusetunnet, kogemusi, teadmisi.

Eesti ettevõtetel, sh. jaekaubandusettevõtetel, tulebki oma tegevuses arvestada Eesti siirdumisega tarbimisühiskonda ja tarbimise teistsuguse tähendusega selles, võrreldes varasemaga. Samuti tuleb arvestada, et tarbimisühiskonnale ülemineku käigus on suures osas rahuldatud varasemad vajadused, ent nende asemele on kerkinud uued, rahuldamata vajadused. „Meie ühiskonna liikumist nõukogude defitsiidipuurist tänasesse kirevasse tarbimisühiskonda saab väljendada vastandipaaridega: küllus ja puudus, võrdsus ja kihistumine, valikuvabadus ja selle olematus, suhete- ja teenetemajandus ning rahamajandus. Need on küll lihtsustused, kuid aitavad mõista viieteistkümnelt aastaga toimunud võimsat transformatsiooni. Viimane on minema pühkinud suure, rahuldamata kollektiivse igatsuse banaani ja teksaste järele, milles materialiseerus tükike rahva vabadusiha. Asemele on astunud palju pisikesi individualiseeritud vajadusi ja soove, mille täitmiseks on näiliselt loodud kõik tingimused, kuid mis pahatihti takerduvad uut sorti puuduse ja valikuvabaduse piiratuse okstraati” (Keller 2005). Kuna tänapäeva kultuuri kujundamisel ja suunamisel on jaekaubandusorganisatsioonidel oluline roll, siis ei tohiks ettevõtted oma tegevuses unustada oma tegevuse sotsiaalseid aspekte.

Kui defitsiidiajastul oli tarbija jaoks kõige olulisem toode ja polnud tähtis, kus ja kuidas seda müüdi, ning ka hind polnud oluline, siis koos tarbimisühiskonna tekkega muutus oluliseks see, kus, kuidas, kellele ja miks pakutakse ehk miks tarbijad ostavad ja kuidas neid ostma mõjutada. See ning uute vajaduse esilekerkimine, tarbijate teadlikkuse suurenemine, kaubanduspinna kasv, muutunud turuolukord ja tihenend konkurents on omakorda kaasa toonud bränditud toodete jõulisema pakkumise. Brändi (ingl. k. *brand*) ehk kaubamärki mõistetakse seejuures nii: „Kaubamärk on nimi, sümbol, kujundus või nende kombinatsioon ja selle põhifunktsiooniks on eristada ühe firma tooteid teistest samaliigilistest” (Vihalem 2003: 150).

Brändi teadlikuks arendamiseks ja juhtimiseks on vaja põhjalikult läbi mõelda, millist strateegiat kasutada. Tugevate brändide loomine ja arendamine on strateegilise tähtsusega iga firma seisukohast. Tuntud kaubamärkide pakkumise suurenemine ja tarbija teadlikkus neist mõjutab olulisel määral jaekaupluste käekäiku. Kaubamärgid loovad trende ja mõjutavad tarbijakäitumist. Edukad brändid võivad saavutada kõrge

tarbijaväärtuse, mis omakorda võimaldab laiendada ja tugevdada brändi positsiooni ning luua barjäärid uute konkurentide turuletulekuks. Elementaarne on, et bränd müüb läbi jaesektori oma toodet tarbijale, mitte jaekauplusele.

Ka intervjueeritavad on märkisid tarbimishiskonnale omast konkurentsi tihenemist ja kaubavaliku olulist kasvu viimastel aastatel, eriti alates 2000. aastast. Are Altraja (2006) märkis: “Ma panin siia sellised perioodid 1990–1995, siis kui mina oma ettevõtja tegevust alustasin, selle võib hinnata defitsiidiajastuks, et tarbija ostis kõike, mida kätte sai, mis oli moodne ja uudne – Rock Summer T-särk, paar Nike tosse, mis kusagilt 1994. aastal kätte saadi. Ega ei vaadatud seda, et kas see teksa- või tossupaar olid tollel hetkel maailmas marketeeritavate Nike tossude *latest trend* või see oli ikkagi nõ. lihtsalt Nike ja korvpall, siis oli nagu *Yes. /.../* 1995–2000 oli siis see, mille ajale langeb minu ja ka sinu ettevõtja- või müüjakogemus. Võis öelda, et inimesed ostsid ... hakkas tekkima konkurents, ma nimetaks seda isegi stiihiliseks konkurentsiks... /.../ 30. eluaastal² tegin ma enda ostuotsuseid lähtuvalt sellest, mida pakuti, ja konkurents võttis normaalsemaid jooni, et kaupade pakkumine oli üsna tihe, hakkas tekkima konkurents mitte ainult toodete, vaid ka toodete pakkumise osas, siis 2000–2005 sa ostsid ikkagi sealt, kus oli hea teenindus, hea kaubanduskeskkond, kerge ligipääs jne. 1995–2000 need ei olnud konkurentsi teemaks veel. /.../ No mitte ainult sellel [2000.] aastal [muutus konkurents kindlasuunaliseks], võib tinglikult öelda, et see oli 1999, 2000 või 2001... /.../ Ma arvan, et kusagil 2000. aastal oli selline /.../, et tarbijale suunatud jaekaubanduse pakkumine oli saavutamas esimesi algeid komplekses pakkumises, mis tähendab toodet, keskkonda, juurdepääsu tootele autoga...” Helen Veermäe (2006) rääkis: “Eriti edukad on olnud Eestile kaks viimast aastat kui tervet majanduspilti vaadata. Inimeste sissetulekud on suurenenud, siis sõltuvalt sellest on kindlasti tarbimine läinud päris suureks, inimesed on hullumas. /.../ Kindlasti on see [Eesti jaekaubandus] samamoodi teinud kannapöörde, võrreldes 90. aastate algust kuni käesoleva hetkeni. Viimase 6–7 aasta jooksul on jaekaubanduspinda eriti palju juurde tulnud, mitu-mitu korda rohkem. Ja mis võib-olla on jaekaubanduses oluline, on see, et ei ole keskendunud enam nii palju

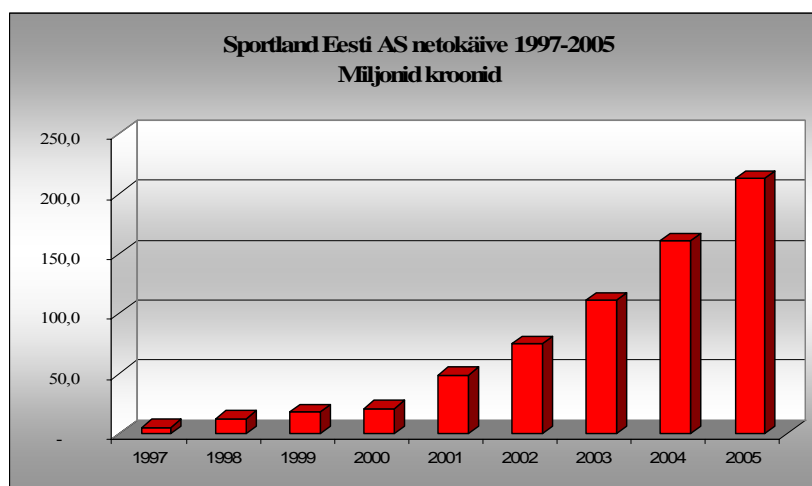
² Aastal 2001.

suurtele linnadele, et on arenenud ka väiksematesse piirkondadesse ja need on eelkõige sellised suuremad ketid. Väiksematel tegijatel on sellevõrra raskem, konkurents on tihedam. Tarbimise koha pealt on loomulikult aastatega kaubavalik ja tooted, mida pakutakse ... kõik see maht on niivõrd kasvanud, et valikuvõimalus on väga suur.” Samuti sõnas Helen Veermäe (2006): “...kui vaadata eri valdkondi, siis valdkondade kaupa on mõnes kohas pakkumine väiksem kui nõudlus, aga üleüldiselt võib-olla tõesti on pakkumine ületanud nõudluse.” Guido Pärnits (2006) lausus: “No eks nõudlus tekitab pakkumise ja mitte vastupidi ja 1990 seda nõudlust lihtsalt ei saanud olla, sest areng tekitab nõudluse. Kui sa vaatad, noh kui ma ütlen, et mina, kes ma olen alates 1990 jaekaubanduses olnud, kui ma meenutan neid aegu, siis see pakkumine oli ikka piisavalt pisikene, sest lihtsalt seda nõudlust ei olnud ja kellele sa ikka pakud ... need asjad käivad ikka käsikäes. Ma arvan, et praegune pakkumine on jaekaubanduses sellisel tasemel, et siit enam sellist suurt hüpet enam reaalne teha ei ole. /.../ Pakkumine, nagu ma enne ütlesin, on tõusnud ja ma arvan, et tegelikult on kõige suurema hüppe teinud, no pakkumine siiski ka, aga siiski see teeninduse tase. Kauplustes on ikka tunduvalt meeldivam olla. Kui kunagi kui nõukogude ajast tulles ei olnud klient see, kes määras kaupluse teeninduse taseme, et milline see võiks olla ja sa võtsid seda vastu, mida tolleaegsed müüjad või kaubandustegelased sulle pakkusid. Vahekord on teine, nüüd on klient kaupluses tunduvalt lugupeetavam kui ta oli enne.”

2.2. Sportland Eesti AS areng

Sportlandi ajalugu sai alguse 1997. aastal, kui kolmes Eesti suuremas linnas Tallinnas, Pärnus ja Tartus avati esimesed kolm kauplust. Juriidiliselt kuulusid kauplused AS Jalajälje ja AS Fifaa alla, mis tegelesid spordikaupade hulgimüügiga. AS Jalajälje on Nike'i kaubamärgi distribuutor, AS Fifaale kuulub brändide Russell Athletic, Lotto, Slazenger ja Dunlop esindusõigus. AS Jalajälje ja AS Fifaa omanike Are Altraja ja Anti Kalle otsuse luua spordikauplused tingis bränditud toodete müügiks sobiliku jaemüügikanali puudumine Eesti turul. Esimeste kaupluste rajamise mõte oli turu arendamine ja tarbija harjutamine bränditoodetega.

Tulenevalt majanduse kiirest arengust ja turuolukorra muutumisest oli 2000. aastaks selge, et samamoodi kui eelnevad kolm aastat enam jätkata ei saa. Spordi- ja vabaajasektori turg oli selle ajaga hinnanguliselt kasvanud neli korda, teravnenud oli konkurents, muutunud Sportlandi konkurentsivõime. Edasiliikumiseks oli vaja strateegilisi muutusi. Sellest lähtudes määratleti 2000. aastal ärivaldkond, sõnastati missioon ja visioon ning töötati välja *slogan*. Samuti võeti selgelt plaani laiendada ettevõtte tegevust väljapoole Eestit, selleks rajati 22. juunil 2000 Sportland International AS. Ettevõtte käive kasvas 1997. aasta 5,5 miljonilt kroonilt 21,1 miljoni kroonini 2000. aastal (vt. joonis 6).



Joonis 6. Sportland Eesti AS netokäive 1997–2005. Arvandmed Sportland Eesti AS

Olulised muutused toimusid veel 2003. aastal, mil Sportland International AS ärinimi muudeti Sportland Eesti AS-ks ja loodi katusorganisatsioon Sportland International Group AS. Et 2003. aasta lõpuks saavutas Sportland Baltimaades turuliidri positsiooni, mistõttu senine visioon ammendus, sõnastati sama aasta lõpus ümber ka Sportlandi brändi visioon. Olgu siinkohal täpsustatud, et missioon ja visioon on brändipõhised ning seega eri riikides samad, kuigi loomulikult igas riigis kohalikus keeles.

Käive kasvas aastatel 2001–2005 74,5 miljonilt kroonilt 212,4 miljoni kroonile (vt. joonis 6).

30.06.2005 seisuga olid Sportlandil kauplused Eestis, Lätis, Leedus, Venemaal ja Soomes, mille katusorganisatsioonid eri riikides on ära toodud joonisel 7.

Emaettevõtja		
Sportland International Group AS	Eesti Vabariik Tallinn	
Tütarettevõtjad		
Sportland Eesti AS	Eesti Vabariik Tallinn	Osalus 30.06.2005
SIA Sportland	Läti Vabariik Riia	100%
Sportland Saint-Petersburg OOO	Venemaa Sankt-Peterburg	86,29%
OOO Sportland	Venemaa Moskva	100%
UAB Sport line	Leedu Vabariik Kaunas	100%
OY Sportland	Soome Vabariik Helsingi	85%
		100%

Joonis 7. Sportland International Group AS koosseis

Sportland Eesti AS opereerib praeguse seisuga jaekette Sportland, Netosport, 100% Sports ja Timberland Eestis. Seisuga 31.12.2005 oli Sportland Eesti AS-l kokku 22 kauplust 10 058 m²-l. Sportland Eesti AS on andnud frantsiisiõiguse OÜ-le Rommel, kes opereerib kuut kauplust Sportland ning ühte kauplust Netosport kokku 1460 m²-l ning OÜ-le Kasporteks, kes opereerib ühte kauplust Sportland 120 m²-l. Koos frantsiisivõtjatega on Eestis kokku 30 kauplust 11 638 m²-l.

Käesoleva töö seisukohalt ongi 2000. aasta muutuste aasta, kui selgitati välja probleemid, sõnastati eesmärgid ja põhitõed. Julgen arvata, et spordi- ja vabaajasektori kaubanduses oli just 2000. aasta aeg, kui tõelise edu saavutamiseks tuli teha olulisi muutusi.

2.3. Strateegiline planeerimine

Uues turuolukorras (antud juhul tarbimisühiskonnas) toimetulekul täidab olulist rolli strateegiline planeerimine, strateegiline planeerimine on äri efektiivse arendamise võtmeks.

Planeerimine on juhtimisprotsessis üks olulisimaid komponente. Strateegilise planeerimise all mõistetakse tegevust, mille abil määratakse nii sisuliselt kui struktuurselt kindlaks tulevast käitumist, tegevussuundi ja eesmärke, et tagada pikaajalist edu (Cole 1996: 123). See võib hõlmata uute toodete, teenuste või turgude

arendamist või isegi teiste ettevõtete ülevõtmist, mitte aga ärivaldkonna muutmist. Strateegilise planeerimise protsess kindlustab äriliste eesmärkide ja nende saavutamiseks vajalike tegevuste selge sõnastamise ning kommunikeerimise organisatsiooni teistele liikmetele (Cole 1996: 17).

Iga organisatsiooni üks tähtsamaid iseloomulikke jooni on tema tegutsemise sihikindlus. See tähendab, et igal ettevõttel/asutusel või tema koostisosal on kindlad eesmärgid, mille nimel ta tegutseb ning mis teeb ta ümbruskonnale vajalikuks. Vastupidisel juhul puudub tal mõte ning ta ei ole suurema süsteemi või tarbijate seisukohalt vajalik. See kehtib ka iga juhi ja spetsialisti tegevuse kohta. Strateegiline plaan aitab seda kooskõla saavutada.

Strateegiline plaan on ettevõtte üldine plaan. Strateegilise plaani koostamine hõlmab keskkonnast informatsiooni kogumist ja otsuste tegemist organisatsiooni missiooni, eesmärkide, strateegiate ja arenguplaanide kohta. „Strateegilise planeerimise protsessi tegevuste alusel võib strateegilist kavandamist vaadelda kui mudelit, millel on oma põhilised komponendid, peamised sisendid ja väljundid.

Strateegiline kavandamine sisaldab vähemalt nelja osategevust:

- 1) määratletakse firma soovitud tulevikuvõimalused ja põhiidee – mis on firma või mis ta peaks olema;
- 2) selgitakse välja kompetents, võrreldes konkurentidega, ja turunišid, kuhu tahetakse minna, – määratletakse konkurentsieelised;
- 3) formuleeritakse firma missioon, peaesmärk ja alleesmärgid ning kriteeriumid nende saavutamise hindamiseks;
- 4) tehakse kindlaks ressursside vajadus tegevusplaanide realiseerimiseks ja otsustatakse nende jaotus” (Aamer 1996: 29).

Strateegilise planeerimise põhiülesandeks on luua eeldused organisatsiooni kui terviku proportsionaalseks arenguks tema keskkonnas. Strateegiline planeerimine on ettevõtte arenguvariantide pidev läbimõtlemine ettevõtte poolt ja ettevõtet puudutavate piirangute

raames otstarbekaima arengusuuna leidmine. „Strateegia teoreetiliste aluste hulka kuulub strateegiliste plaanide koostamine kui ühtse süsteemi osade määratlemine. Põhimõtteliselt on see hierarhiline süsteem, kus üldisema iseloomuga elemendid annavad aluse neid täpsustavate ja realiseerivate konkreetsemate elementide väljatöötamiseks” (Leimann *et al.* 1987: 32).

Strateegiline protsess seondub põhjapanevate otsuste vastuvõtmisega ning nende elluviimisega. „Otsuste tegemine on organisatsioonis juhtimise keskne komponent. Arukad otsused on eduka juhtimise üks tugisambaid, kusjuures nendeni jõudmine nõuab järjekindlat vaimset pingutust. Definitsiooni järgi on otsustamine “protsess, milles tehakse kindlaks probleemid ja võimalused ning seejärel valitakse erinevate tegevusvariantide vahel” (Berry: 82). Strateegiline plaan ei ole mitte midagi muud kui kogum otsuseid selle kohta, mida on vaja teha ja miks ning kuidas seda on vaja teha. Et kõike korraga teha ei ole võimalik, eeldatakse strateegilise planeerimisega, et organisatsiooni mõned otsused ja sammud on tähtsamad kui teised, ning strateegia seisneb selles, et tuleb vastu võtta otsus selle kohta, mis siis ikkagi on edu saavutamiseks organisatsioonile kõige tähtsam.

Organisatsiooni tegevusühtsuse saavutamiseks tuleb kõik plaanid omavahel seostada ja sellega tuleb pidevalt tegelda. Iga kuue kuu tagant võiks koostada:

- 1) viie aasta plaani, arvestades tehnoloogia ja keskkonna muutusi;
- 2) kahe aasta plaani, mis viib strateegia üle uutesse tootesse;
- 3) kuue kuu operatiivplaani iga kuu tootmise, müügi, kasumi, investeeringute, kvaliteedikontrolli ja personalivajaduse kohta (Tamm 2002).

Et tegutseda edukalt Eestis väljakujunenud uues turuolukorras, 2000. aastal Sportlandis strateegilise planeerimise käigus:

määratleti ärivaldkond³:

Sportland on rahvusvaheline, maailma parimaid spordi- ja vabaajabrände müüv ja marketeeriv kaupluste kett.

sõnastati missioon:

Muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ning teenuste.

sõnastati visioon:

Saada Baltikumi suurimaks ja tuntuimaks spordi- ja vabaajakaupade kaupluste ketiks, mis pakub uusimat ja mitmekesisemat valikut ning kvaliteetses teenindust.

töötati välja slogan:

Be 1st

Slogan on ettevõtte tunnuslause, mida võib korrata iga kord, kui märki reklaamitakse. Sama lause pidev kasutamine mõjub hüpnootiliselt ja alateadlikult.

Kuna 2003. aastal, kui toimusid olulised muutused, Sportland International AS ärinimi muudeti Sportland Eesti AS-ks ning loodi katusorganisatsioon Sportland International Group AS, saavutas Sportland Baltimaades turuliidri positsiooni ja senine visioon seetõttu ennast ammendas, sõnastati Sportlandi brändi visioon sama aasta lõpus ümber. Visiooni uueks sõnastuseks sai:

Olla maailma parima spordi ja vabaaja elustiile müüv ja marketeeriv jaekaubanduskeskkond.

³ Ka "äridefinitioon" (vt. lk. 52).

3. Töö koostamisel kasutatud metoodikast

3.1. Diskursuseanalüüs Sportlandi missiooni, visiooni ja väärtushinnangute analüüsil

Missiooni ja visiooni ning nendega seotud valdkondade, nähtuste, tegevuste teoreetilise, kirjandusel põhineva käsitlusega põimuvad Sportlandi missiooni ja visiooni ja Sportlandis nendega seotud valdkondade, nähtuste, tegevuste minu- ehk autoripoolne analüüs ning minu poolt intervjueeritud, nii Sportlandiga seotud kui ka mitteseotud jaekaubanduspraktikute arvamused missiooni ja visiooni ning nendega seotud valdkondade, nähtuste, tegevuste kohta.

“Diskursus ehk diskurss (pr *discours*) on sidus kõneaktide jada või tekst koos kõikide ekstralingvistiliste (pragmaatiliste, psühholoogiliste, ühiskondlike ja kultuuriliste seostega; tekst kui tunnetus- ja suhtlemisprotsessi ning sihipärase ühiskondliku praktika väljendus” (Eesti Entsüklopeedia 1999: 57).

Viis, kuidas räägime ja suhtleme, ei peegelda objektiivselt meie arusaama maailmast, identiteetidest ja sotsiaalsetest suhetest, kuid kasutatav diskursus aitab meil vajalikku objektiivsust luua ja vajadusel ka muuta (Phillips & Jorgensen 2002: 6–7). Van Dijki seletuse järgi on diskursus teksti ja jutu uurimine kontekstis, saksa lingvisti Utz Maasi sõnul saab tekstianalüüsist diskursianalüüs siis, kui diskurss on seotud ajalooliselt kujunenud sotsiaalse praktikaga ning seda seost analüüsis arvesse võetakse (Kalmus, 2002b). Palmquisti (2001) järgi ei ole diskursus midagi muud kui lahtimõtestav/-konstrueeriv (*deconstructive*) lugemisviis ja teksti või probleemi tõlgendamine. Iga tekst eeldab mingit diskursust ja kirjeldab end mingis diskursuses.

Sportlandi missiooni, visiooni, väärtushinnangute jms. minupoolne analüüs kujutabki endast lahtimõtestavat lugemist: annan nende sõnastamisel kasutatud sõnadele sünonüüm tähendusi, põhjendan nende sõnakasutust, kirjutan lahti abstraktsioone. Töö teistes Sportlandi käsitlevates alajaotustes vaatlen, milline on missiooni ja visiooni mõju

ettevõtte tegevuse planeerimisele, ettevõtte erinevatele tegevustele ja nende väljunditele. Teisisõnu – toon välja, millised on missiooni ja visiooni seosed ettevõtte praktikaga.

3.2. Intervjueeritavate valik, eesmärk ja uurijaküsimused

3.2.1. Intervjueeritavate valik

Eesti jaekaubanduspraktikute arvamused missiooni ja visiooni, nende tähtsuse ja nende väljendumise kohta jaekaubandusettevõtetes sain vastavate semistruktureeritud ekspertintervjuude käigus. Semistruktureeritud intervjuud on meetodina eelistatud, kuna see on küllaltki paindlik nagu standardiseerimata intervjuugi, aga võimaldab siiski erinevalt viimasest süstemaatilist analüüsi, ehkki mitte eri intervjuude üksühest võrdlemist. Ka kulub selle läbiviimiseks kulub vähem aega.

Intervjueerisin, tuginedes lisa 2 äratoodud küsitluskavale, kolme Eesti jaekaubanduspraktikut, kellest üks on Sportlandiga otseselt seotud, kaks aga mitte (vt. lisa 3). Kõik intervjueeritavad on Eesti jaekaubandusettevõtetes juhtivatel kohtadel tegevad olnud aastaid, Sportlandiga seotud intervjueeritav on, olles Sportlandi üks asutajaid ja omanikke, (lisaks autorile) nende küsimustega otseselt kokku puutunud Sportlandis. Intervjuude arv ja intervjueeritavate valik on küll suhteliselt piiratud – enamat ei võimaldanud paraku käesoleva töö maht, kasutada olnud aeg ega kasutatud meetod –, samas peaksid läbiviidud intervjuud siiski vähemalt esmase uuringu tarvis andma piisavalt adekvaatse ettekujutuse jaekaubanduspraktikute arvamustest neis küsimustes ja nende küsimuste tähtsusest nende jaoks. Seejuures väljendavad kõigi intervjueeritavate vastused üldisematele küsimustele Eesti jaekaubanduspraktikute arusaamu missioonist ja visioonist, nende tähtsusest ja nende väljendumisest ettevõtte tegevuse eri tahkudes üldiselt. Otseselt Sportlandi puutuvate küsimuste puhul tasakaalustavad või kinnitavad Sportlandiga seotud intervjueeritava seisukohad minu ehk autori omi, Sportlandiga mitteseotud intervjueeritavate vastused otseselt Sportlandi puudutavatele küsimustele aga iseloomustavad, kuidas tajutakse Sportlandi missiooni ja visiooni ning nendega seoses tehtut väljaspool Sportlandi. Kui otsustada seotuse alusel Sportlandiga, võib valikustrateegiat (valimistrateegiat) lugeda kontrastsete juhtumite valimistrateegiaks, muidu homogeense valimi strateegiaks.

Asjakohased tsitaadid jaekaubanduspraktikutega läbiviidud intervjuudest või kokkuvõtted intervjuueeritud jaekaubanduspraktikute arvamustest ühes või teises küsimuses on võimaluse korral lisatud vastava küsimuse teoreetilisele käsitlusele. Töös äratoodud tsitaadid on sõnasõnalised, st. võetud muutmata kujul intervjuude üleskirjutustest. Ulatuslikumat kokkuvõtet läbiviidud intervjuude käigus kogutud seisukohtadest sisaldab töö alajaotus 4.3. Intervjuude transkriptsioonid on ära toodud käesoleva töö lisas 4.

3.2.2. Intervjuude eesmärk, uurijaküsimused ja küsitluskava

Läbiviidud intervjuude peamiseks eesmärgiks oli välja selgitada, kuivõrd (teised) jaekaubanduspraktikud missiooni ja visiooni temaatikat tähtsustavad. Intervjuude kõrvaleesmärgiks oli soov teada saada, mida intervjuueeritavad arvavad Sportlandi missioonist ja visioonist ning kuidas tajuvad neid väljenduvat Sportlandi tegevuse eri tahkudes.

Intervjuude uurijaküsimused olid järgmised:

- 1) Kas missiooni ja visiooni mõiste on jaekaubanduspraktikutele tuttavad (teoreetilise teadmisenä)?
- 2) Kui tähtsaks peetakse missiooni ja visiooni temaatikat jaekaubanduse praktilise tegevuse seisukohalt?
- 3) Kuivõrd missiooni ja visiooni temaatikaga jaekaubandusettevõtetes praktilise tegevuse käigus tegeldakse?
- 4) Milliseid ettevõtte tegevuslõike missiooni ja visiooni temaatika kõige enam mõjutab, millistes tegevuslõikudes selle temaatikaga tegelemine (või mittetegelemine) kõige enam väljendub?
- 5) Kas missiooni ja visiooniga tegelemine kuulub jaekaubandusettevõtete edutegurite hulka?

- 6) Kuidas on missiooni ja visiooni temaatika praktiline tähtsus jaekaubandusettevõtete jaoks aja jooksul (1992–2006) muutunud (ja lähitulevikus muutub)?
- 7) Mida arvatakse Sportlandi missioonist?
- 8) Milles arvatakse Sportlandi puhul missioon ja visioon (ja nendega tegelemine) kõige enam avalduvat?

Uurijaküsimustele vastuste saamiseks intervjuude läbiviimisel koostasin lisas 2 äratoodud küsitluskava. Küsitluskava sisaldab peamiselt arvamuste, hoiakute, väärtuste, tõlgenduste keskseid küsimusi, aga ka kirjeldavaid-interpreteerivaid ja faktitaustaküsimusi. Et missiooni ja visiooni käsitlen oma töös paralleelset, siis sisaldab enamik küsimusi samuti ühtaegu mõlemat sõna. Küsitluskava koostades seadsin eesmärgiks intervjueeritavaid enne mingi allteema juurde asumist võimalikult vähe mõjutada, kuid samas saada ammendavad vastused eespool äratoodud uurijaküsimustele. Samuti seadsin küsitluskava koostades eesmärgiks, et intervjueeritavad ei tunneks end intervjuu käigus eksamineeritavatena. Osa küsimusi kordab teatud määral teisi, sellistel juhtudel on tegemist nn. kontrollküsimustega.

Küsitluskavva kuuluvate küsimuste seotus töö teema ja uurijaküsimustega on ilmne, küsimusi täiendavad küsitluskavas küsimustele lisatud kommentaarid.

4. Missioon ja visioon

4.1. Missioon

4.1.1. Missiooni teoreetiline käsitlus

„Organisatsiooni **missioon** on õigustus organisatsiooni loomiseks ja on otseselt seotud selle organisatsiooni tuumikkompetentsi ning väärtustega. Missioon peab siduma organisatsiooni liikmed ja andma aluse jõupingutusteks ühise eesmärgi nimel. Hea oleks, kui organisatsiooni missiooni saaks väljendada lihtsa, kuid mõjusa lause kaudu. R. Jensen'i sõnul peaksid kaasaegsed organisatsioonid müüma oma lugu ja see lugu peaks olema otseselt seotud organisatsiooni läbiva mõttega“ (Virovere *et al.* 2005: 22).

Iga ettevõtte luuakse mingi eesmärgiga. Paljud ütlevad, et kasumi teenimiseks, ja neil on õigus – osaliselt sest firma loomise tegelik eemärk on rahuldada mingit nõudlust, kasum on selle eesmärgi täitmisega kaasnev tasu omanikule: „Kasumlikkus on olemasoluks vajalik tingimus ja vahend tähtsamate eesmärkide saavutamiseks, kuid see ei ole paljudele perspektiivikatele firmadele eesmärk omaette. Kasum on nagu hapnik, toit ja vesi kehale, sest needki ei ole elu *mõte*, kuid ilma nendeta ei ole ka elu“ (Collins 2003: 81).

„Missioon peab vastama küsimusele, millises äris ollakse, milline on see äri tulevikus ja milline ta peaks olema“ (Alas 2001: 25). Missioon peab välja tooma ettevõtte tugevused, olema stimuleeriv. „Missioon peab olema kooskõlastatud organisatsiooni olemusega. Organisatsiooni võime formuleerida oma missioon näitab, et antud organisatsioonil on selged eesmärgid ning et ta on neile keskendunud. Tavaliselt avalduvad missioonis organisatsiooni eesmärk, äritegevus ja väärtushinnangud. Organisatsiooni missiooni sõnastamine on tähtis tegevus. Lisaks sellele, et missiooni määratlus peab vastama kõigile eelpool kirjeldatud soovitudele, peab missioon olema ka inspireeriv, et toetada alustatud strateegilise planeerimise protsessi“ (Thompson 1992: 26).

„Hea missiooni defineerimine eeldab reeglina kolme teguri arvestamist:

- 1) milliseid tarbijate vajadusi rahuldatakse (olulised on just nimelt rahuldatavad vajadused, mitte tooted iseenesest);
- 2) milliste tarbijagruppide vajadusi rahuldatakse (geograafiliselt ja tüübiti);
- 3) kuidas neid vajadusi rahuldatakse (siin võib rõhutada ettevõtte tuumkompetentse, kasutatavaid tehnoloogiaid, täidetavaid funktsioone, tegutsemispõhimõtteid, väärtusi)” (Leimann *et al.* 2003: 78).

Missiooni juures on oluline koht sotsiaalsel vastutusel. Ettevõtte, organisatsioon on sotsiaalne institutsioon, mis koosneb inimestest ja on mõeldud eelkõige inimestele teenuste osutamiseks. „Ettevõtte sotsiaalne vastutus on ettevõtte sihtgruppidest lähtuv ning põhitegevusega tihedalt seotud väärtusloome eesmärgiga tagada loodus-, majandus- ja inimkeskkonna jätkusuutlik areng” (Past 2005: 51). Kui äri aetakse tegevuse eest vastutust võtmata, kaotab ettevõtte, organisatsioon lepingu ühiskonnaga.

Missiooni määratlus peab olema (Siidre 2000: 27):

- lühike – mitte üle neljakümne sõna (kolme lause);
- kirjutatud selges ja arusaadavas keeles (vähemalt teie sihtrühma jaoks);
- sõnastatud positiivselt;
- kirjutatud olevikuvormis ning eelistades tegusõnu.

Organisatsiooni missioon täidab kahte funktsiooni: sisemist ja välimist. Väline funktsioon täidab organisatsiooni "visiitkaardi" ülesannet järgmiste ringkondade jaoks:

- lai üldsus;
- sponsorid ja annetajad;
- kliendid;
- massimeedia;

- riiklikud struktuurid.

Sisemine funktsioon (Siidre 2000: 28):

- ühendab töötajaid ja vabatahtlikke üldvisiooni ümber;
- edendab organisatsioonis töötavate inimeste eneseteadvust (eriti kollektiivse töö käigus missiooni sõnastamiseks);
- aitab rutiinset tööd tehes pidada meeles organisatsiooni otstarvet.

„Missiooni määratluse kvaliteeti hinnatakse selle järgi, kui kaua antud sõnastus organisatsiooni teenib, ilma et seda oleks tarvis muuta” (Gansen 1999: 12).

4.1.2. Missioonist ning mõttest, sõnast ja nende mõjujõust

Missiooni kui ettevõtte olemust ja eesmärke kokkuvõtvalt lihtsat, kuid mõjusat lauset võib vaadelda ka laiemalt mõtte, sõna ja nende mõju kontekstis.

Rahvusvaheliselt tunnustatud jaapani teadlase Masaru Emoto poolt tehtud veekristallide pildid tekitasid taas küsimuse, kui suur siis on mõtte jõud. Tema menukas raamat "Vee sõnumid" näitab, kuidas erinevad sõnad mõjutavad veemolekule ja kuidas külmutamisel tekkivaid kristalle pildistades on saadud täiesti hämmastavaid tulemusi. Seega on veel unikaalne omadus näidata, kuidas mõte mõjutab materiat. Me kõik teame, et ka inimorganism koosneb enamalt jaolt veest: „Täiskasvanud inimese organism sisaldab vett 70%. Pole siis ime, kui öeldakse, et inimkeha on tehtud veest” (Emoto: 7).

Tekib küsimus, mis on reaalsus ja kuidas see luuakse. Eespool toodu viitab, et meie mõtted ja tunded mõjutavad meid ja seeläbi ümbritsevat maailma: „Igal meie mõttel ja sõnal on jõud – me võime olla kas loojad või hävitajad. Nähtamatu maailm on nähtava reaalsuse looja” (Emoto 2005: 131). Seega on igaüks meist omaenda reaalsuse loojaks ja seeläbi luuakse terviklik reaalsus. Teame ka rahvatarkust, et kõik, mida teed, teed iseendale.

Üks peamisi põhjusi, miks valisin oma töö teemaks missiooni ja visiooni ettevõttes, on see, et olen ise mõtte- ja sõnajõu suur austaja. Minu jaoks on sõna lihtsaim viis väljendada tunnetest tekkinud mõtteid ning ülim võimalus nende võimendamiseks. Filosoof John Locke'i arvamuse kohaselt ei ole sõnad midagi muud kui meie ideede sümbolid. Nad on ideede meelevaldselt valitud tähistused. Ideed on tõelised ja vahetud märgi täitjad.

Kuigi mõtteid on võimalik väljendada muusikaliselt, tantsuliselt, maaliliselt või millises iganes kunstilises vormis, on sõna siiski mõtte edasiandmiseks lihtsaim viis. Teisalt on väljaütlemata mõte oluliselt jõuetum kui avalikustatud mõte. Mõttel on seda enam jõudu, mida selgemas vormis ta on. Seega on definitsioon piisavalt piiritletud sõnade kooslus, mis annab jõuliselt edasi mõeldud sõnumi.

Roman Jakobsoni käsitlese kohaselt peab saaja saatja poolt edastatud sõnumit adekvaatselt mõistma. Iga sõnum on selle saatja poolt kodeeritud ning adressaat peab selle dekodeerima. Mida täpsemalt adressaat koodi tabab, seda enam infot ta sõnumist saab. Nii sõnum kui ka selles peituv kood on lingvistilise kommunikatsiooni vahendid, kuid nad mõlemad funktsioneerivad kahekordsel moel – neid saab nii kasutada kui neile viidata (Türk 2005).

Et tunnetest tekib mõte ja mõttest sõnum, siis on missioon ja visioon minu jaoks tunnetest tekkinud ja kirja pandud mõtted ning mõte on iga asja, teo ja sündmuse kõige väärtuslikum ja olulisem osa – kõige alus. See on huvitav valdkond, mida vähemasti jaekaubanduses pole tõenäoliselt sellest aspektist uuritud, kuid mille olemuses peitub aukartustäratav jõud.

4.1.3. Sportland Eesti AS missiooni analüüs

Sportlandi missioon **“Muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ning teenuste”** on selgelt sõnastatud, jõuline ja üheseltmõistetav, kuid selleks, et mõista ettevõtte missiooni sügavamalt ja jõuda kaugeleulatuvate seosteni, kuidas see lause mõjutab Sportlandi

kontseptsiooni tervikuna, vaatlen Sportlandi missiooni võtmesõnu eraldi ning annan neile sünonüüm tähendusi.

Muuta – näidata suunda, olla eeskujuks, parandada. Väljendab jõudu, energiat, tahet, soovi.

Noorte inimeste – suhteline mõiste: noor saab olla ka 80-aastane ning 20-aastane võib olla vana. Inimene on täpselt nii vana, kui vanana ta end tunneb.

Elu – saab tõlgendada ajana, seega päev, tund, sekund – väärtuslik ressurss, mis on inimkonnal kasutada ja mida on maailmas kõigil võrdselt.

Huvitavamaks – köitvamaks, paeluvamaks, põnevamaks, haaravamaks, kaasakiskuvamaks, huviäratavamaks, huvitekitavamaks, huvipakkuvamaks, meelihaaravamaks, meeliköitvamaks, ligitõmbavamaks, närvekõditavamaks. Inimese jaoks kätkeb mõistes “huvitavamaks” kõike seda, mis annab põnevust: põnevad on asjad, mis on uudsed, läbi uudsete asjade saab põnevust.

Paremaks – kvaliteetsemaks, mõnusamaks, positiivsemaks. Sõna “parem” seostub edasimineku, edusammudega, progressiga, edasiliikumisega, edukäiguga, eduteega, tõusuga, tõusuteega, tõusujoonega, tõusutendentsiga, nihkega paremusele.

Emotsionaalsemaks – tundeelamuslikumaks, tundelisemaks, emotsiooniküllasemaks, elamuslikumaks, elamusküllasemaks, elamusrikkamaks.

Meie – organisatsioon, seega inimesed, kes selles organisatsioonis töötavad.

Pakutavate – ette näitama, presenteerima, ka huvi pakkuma, huvi äratama ehk lõbustama, tuju tõstma, ajaviidet (meelelahutust) pakkuma.

Sportlandi missioon rajaneb tasakaalu põhimõttel. Tasakaal on maailmas eesmärgina olulisim seisund. Tasakaalu saab võrrelda paljuga. Kõigil on alati kaks külge, ka kõigil emotsioonidel on olemas nii positiivne kui ka negatiivne pool. Kui maailmas valitseb tasakaal, siis on nii head kui halba võrdses koguses, kõigil on kusagil algus ja kusagil lõpp, alati on põhjus ja alati on tagajärg.

Selgitan, milliseid seoseid pidi ma selle tulemuseni jõudsin. Sportlandi missiooni saame mõtestada lahti järgnevalt:

Sõna “muutma” väljendab selgelt pidevat, jätkuvat soovi, kestvat eesmärki. Selleks kestvaks eesmärgiks on enesetunne. Enesetunde säilimiseks on vaja pidevalt jätkuvat protsessi. Protsessiks on elu, mis koosneb ajast. Veedetud aeg on väärtuslik, kui see on kõitev ja huvitav, see on mehhanism, mis paneb meid iga päev tegutsema. Kui kõik meie päevad on ühesugused, kui me teaksime, et homne on identne tänasega, siis puuduks inimestes elujõud. Seega me soovime, et iga hetk meie elust oleks kõitev ja midagi uut andev, et säiliks põnevus. Selle kaudu omandame me uusi kogemusi, seega meie ajaline ressurss, elu, paraneb. Kui meie elu paraneb, on meil rohkem positiivseid emotsioone. Ring ongi täis, sest emotsioon on seisund ja seisund on eesmärk.

Seega on eesmärgiks seisundi tekitamine ning vahenditeks pakutavad tooted ja teenused. Seejuures on oluline, et missioonis kasutatakse sõna “pakutavate”, mitte sõna “müüdavate”: pakkumine on pigem võimaluste näitamine ja mitte omakasu eesmärgil raha kätte saamine. Teisisõnu luuakse, pakkudes vahendeid, keskkond õigete valikute tegemiseks, uute kogemuste saamiseks.

Sportlandi sellise lähenemise kehtivust tunnetab ka Helen Veermäe (2006): „ Pigem siiras soov midagi muuta ja ma arvan, et kui ma selle peale uuesti mõtlen (toim. Sportland missioon), on see, et sealt ei imbu läbi kusagilt sellist raha tegemise soovi, vaid pigem sellist tunnet, et teha ühiskonnas midagi head ja mõelda inimese tervise peale, näiteks sportlikumate eluviiside peale.” Are Altraja (2006) ütleb: „See on hästi egoistlik punkt, ja nagu ma olen selle missiooni ise loonud või ise välja öelnud õigemini, siis on see loodud südamest ja peaks minema tarbija südamesse, et see on ... ma võin vahel kritiseerida asju, mida ma olen öelnud ja enesekriitikat muuta, aga selle missiooni puhul ma ... kui ma ise olen nagu paha poiss vahetevahel olnud, siis ma tuletan seda missiooni meelde, et see on nagu minu elu missioon, et ma pean olema, või ma pean uuesti oma tegevused üle vaatama, kui ma olen sellest missioonist kõrvale kaldunud.”

Tasakaal väljendub Sportlandi missioonis seeläbi, et missiooni ellurakendamisel inspireeritakse noori tegelema spordiga. Are Atraja (2006) märgib: „...me räägime spordikaubanduse jaekeskkonnast ja paljudele inimestele siiski sport märksõna ja teemana üldse korda ei lähe, neil on muud huvid – arvutid ja mobiiltelefonid. Siis me peame oskama panna selle inimese sportima ja tundma läbi pingutuse saadavat naudingut, inspireerima inimesi võtma esimest korda kätte hantlid või ostma tossud ja minema jooksurajale...” Teatavasti on sport tegevus, mis aitab maandada vaimseid pingeid. Mõõdukalt spordiga tegelevad inimesed on füüsiliselt tervemad ning nende enesetunne on parem. Seega on nad ka vaimselt paremas vormis ja suudavad omandada uusi teadmisi, mis läbi saavutavad täisväärtuslikuma elu. Seega saavutavad nad eesmärgi, seisundi, kus nad on rahulolevad, ja võib ka öelda, et õnnelikumad.

Igapäevase tegevusega seda missiooni ellu rakendades täidab organisatsioon ka oma sotsiaalset vastutust: täisväärtuslikult elavad kodanikud tagavad inimkeskkonna jätkusuutliku arengu.

Pealiskaudsel vaatlusel näib Sportlandi missiooni ja tegeliku tegevuse vahel olevat vastuolu. Võib tunduda, et läbi emotsionaalse ostukeskkonna justkui ahvatletakse tarbijaid lihtsalt järjest rohkem tarbima ja soodustatakse tarbimisühiskonna süvenemist. Sügavam vaatlus viitab samas, et seda missiooni tasakaalu põhimõttel rakendades soovib Sportland pigem tasakaalustada järjest kiirenavas ühiskonnas inimeste elu kui õhutada tarbijaid mõttetusi tarbima.

Ka Are Altraja (2006) ütleb: „...ma tean paljusid omanikke, kes teenivad suurt raha ja pole rahul. Ja vahel ma vaatan iseennast ja Antit ning vahel kasum mingis üksuses polegi väga suur, aga on põhjust rahuloluks kuna inimesed teevad oma tööd hästi ja tarbija on väga hästi rahuldatud. Ega me seda raha siiski kaasa võtta ei saa hauda, aga hea meenus meist tagab rahulolu paremini.”

4.2. Visioon

4.2.1. Visiooni olemus

„Samal ajal, kui missioon määratleb, kuidas ja mille nimel organisatsioon töötab ja samuti selle, mida ta teeb, esitab organisatsiooni visioon pildi organisatsioonist sel juhul, kui see areneb edukalt. Visioon on vaade organisatsiooni tulevikule, kontseptsioon sellest, milliseks organisatsiooni tahetakse arendada. Visioon peegeldab firma strateegilisi kavatsusi” (Alas 2001: 27).

Visioon on kõige pikemaajalisem eesmärk, soovitatav täiuslik ettekujutus seisundist, kuhu ettevõtte soovitakse viia. Firma visioon kirjeldab, milliseks soovitakse firmat arendada pikas perspektiivis. Seega on visioon ettevõtte strateegilise juhtimise eeldus. Visioon näitab meeskonnale, millesse firma usub ja kuhu soovitakse minna: „Visioon peab olema täiendav ja strateegiline, et äratada kujutlusvõime ja innustada; strateegiline sellepärast, et vastata tarbijate huvidele ning reageerida sotsiaalsetele, majanduslikele, demograafilistele, poliitilistele ja muudele muutustele väliskeskkonnas. Samal ajal peab üldvisioon olema saavutatav. See peab kirjeldama mitte ainult seda, mis hakkab toimuma organisatsioonis, vaid ka seda mõju, mida organisatsioon avaldab ühiskonnale, või võib üldvisioon kirjeldada selle mõju tulemusi” (Gansen 1999: 14).

„Visiooni iseloomustavad järgmised omadused:

- ta peegeldab teatud ideaali, ei ole detailne ega sisalda numbreid;
- visioon käsitleb üldiselt kõrget kvaliteeti ja kõrgetasemelist tegevust;
- ta on üldiseks suunanäitajaks pidevalt muutuvas maailmas;
- visiooni peaksid läbi tunnetama ja ellu viima nii palju inimesi kui võimalik” (Leimann et al. 2003: 76).

4.2.2. Sportland Eesti AS visiooni analüüs

Sportland Eesti AS visioon **“Olla maailma parim spordi- ja vaba aja elustiile müüv ja marketeeriv jaekaubanduskeskkond”** on ilmselgelt väga ambitsioonikas. On tähtis, et visioonis ei kasutata mitte sõna “saada”, vaid sõna “olla”. Olla – see tähendab jätkuvalt, kestvalt, siin ja praegu ja alati: „...meie organisatsioonimudel ja ka bränd nimega Sportland püüab samastada ennast tippsportlasega, kellel isegi sellest on vähe, et ta on maailma parim, vaid ta püüab olla nagu pidevalt maailma parim. Teadupärast ei hinnata maailmas mitte hästi neid sportlasi, kes on teinud maailmarekordi või on olnud maailmameistrid ja küsitakse, et kes nendest veel parem on, aga paremad on need, kes on kümnekordsed maailmameistrid ja teinud 30 maailmarekordit. See on tõeline tase, tippu jõudmine on väga raske, aga seal olemine on veel mitu korda raskem” (Altraja 2006).

Visioonis nähakse ette justnimelt paremust maailmas, see seab selge eesmärgi, mille nimel iga päev vaeva nähakse. Visioon piiritletakse mõistetega “sport” ja “vaba aeg”. Need kaks valdkonda esinevad üheskoos seetõttu, et sport ja vaba aeg on teineteisega tihedalt seotud. Ei kasutata sõna “tooteid”, vaid “elustiile”, sest elustiil on palju laiaulatuslikum mõiste kui pelgalt toode. Elustiil on suhtumine ja hoiak, mis on jällegi aluseks enesetunde loomisel ehk eesmärgi saavutamisel. Sõna “müüv” kasutamine viitab, et tegemist on siiski äriettevõttega, ning sõna “marketeeriv” viitab, et soovitakse olla kindel suunanäitaja ja trendide looja. Ei ole kasutatud sõna “kauplus”, vaid “jaekaubanduskeskkond”, mis on taas oluliselt laiaulatuslikum, ent eeldab visiooni ellurakendamisel ettevõttelt ka märksa suuremaid pingutusi, kui eeldataks ettevõttelt, mis on lihtsalt tooteid müüv kauplus. Sõnad “maailma parim” esinevad tähenduses, et eesmärk on olla igas üksikus kohas parim sealse publiku jaoks: see, mis on parim tallinlasele, ei pruugi olla parim tartlasele. See on ka oluline koht, kus missioon täiendab visiooni ning vastupidi. Helen Veermäe (2006) ütleb: „Just ... olla jätkuvalt maailma parim. Ma arvan, et see lause iseenesest on väga ambitsioonikas, et see näitab, iseloomustab kogu struktuuri ja kogu seda Sportlandi ... ambitsioonikus ongi see, mida kõikidest tegevustest ja Sportlandist välja õhkub.”

4.3. Intervjueeritud jaekaubanduspraktikud missioonist ja visioonist ning Sportlandi missioonist ja visioonist

Missiooni ja visiooni pidasid äritegevusele kindla suuna andmisel tähtsaks kõik intervjueeritavad, temaatikale omistatav tähtsus küll varieerus suuresti. Are Altraja (2006) ütles: “Minu arust õige missioon ei lähe kunagi moest, ma midagi sellele punktile rohkem juurde ei ütlekski, et see on nagu eriti oluline, sellel baseerubki kogu klassikaline turumajandus minu arust.” Ja Are Altraja (2006) jätkas: “Kui me paneme kõigepealt paika missiooni, minu jaoks hakkab kogu asi sellest, et mina vaatan meie keti tööd läbi tarbija pilgu ja ma julgeks tinglikult üles ehitada meie ... sõnakõlks, mida sageli koolitusel kuuleb on see, et koolituste isegi üldlevinud pealkiri on „Missioonist kasumini”, siis mina ehitaksin selle üles selliselt, et kui meil on missioon, siis selle baasilt saab üles ehitada visiooni, mis määratleb täpsemalt ärimudelit minu jaoks ja on ka konkreetsem kui missioon. Sealt edasi saab visioonile ehitada nõudluse, ehk kui me ehitame visiooni ja tahame olla selline ja selline, siis selle peal järgmine kiht on nõudlus ja kui me teame nõudlust konkreetsel turul, konkreetsed tarbijad, siis me saame sellele tarbijale teha pakkumisi, ehk pakkuda talle valikuid ja tarbija ei taha kõiki meie poolt pakutud valikuid, ta teeb ostu-müügiotsuseid teatud pakkumiste osas ja siis tekkib ostu-müügi protsess. Kui me seda ostu-müügi protsessi teeme parimal moel, siis on meil võimalik tekitada ... teha seda tulusalt meile, st meie kulud ostu-müügi tegemiseks ei ületa seda, mida tarbija meile annab, ehk me peame tegema teatud kulusid selleks, et sooritada ostu-müügi protsess parimal moel.” Ka Helen Veermäe (2006) pidas missiooni ja visiooni temaatikat oluliseks: “Tegelikult on missiooni ja visiooni paikapaneke ju see, millest kõik alguse saab, see on muidugi see eesmärgi ja aluse panemine.” Oma ettevõtte AS Jalajälje kohta ütles Helen Veermäe (2006): “Nike'i töötajad, meie inimesed, vähemalt Nike'i visioone ja missioone teavad ja ma vähemalt loodan, et see neil nagu iga päev silme ees on, igapäevases töös, üritustes... /.../ minu meelest on see oluline, et selle peale mõeldakse kogu aeg ja tähtsustatakse kogu aeg, mitte et see tuleb sulle meelde aastas korra või kaks, vaid et see on kogu aeg silme ees.” Samas Guido Pärnits (2006) tähtsustas missiooni ja visiooni märksa vähem: “Ma ei ütleks, et see on mulle nii oluline, et see oleks mu elu A ja B, noh alati mingi tegevus peab olema

mõttestatud ja läbi selle mõtled endale välja missiooni ja visiooni, küll mitte selles nõ. võtmes, et mul on missioon selline ja visioon selline, ikkagi vaatled oma emotsioone, või mitte emotsioone, eesmäärke erinevate nurkade alt ja sealt kujuneb välja missioon ja visioon, mida ma ei ole tegelikult kunagi sõnastanud. /.../ See pole minu jaoks mitte niivõrd oluline, pigem selline aitav faktor, mis peaks inimesel olema alateadvuses, kui ta midagi teeb.” Ka arvas Guido Pärnits (2006), et praegu ei tegelda Eestis üldiselt selle teemaga veel kuigi tõsiselt: “Aga ma arvan, et enamikel firmadel on mõeldud selline ilus lause, kellegi iganes jaoks tehtud. Presentatsioon pangale, alustame ilusalt, paneme kirja missiooni-visiooni või vastupidi, siis me saame ilusti pataka kokku, kus lõpus tuleb alles sisu, kus on äriplaan, aga nõ. täiteks on seda asja vaja ja pataka paksemaks tegemiseks ja kas nõ. päris elus seda niiviisi järgitakse ... ma usun, et paljud seda ei tee.” Teisal lausus Guido Pärnits (2006) siiski: “...on ääretult oluline, jaekaubandusettevõtte, on ta siis suur või väike, teab, mis on selle ettevõtmise eesmärk. Ma ei räägi mitte numbritest, aga pigem see, et mida tal näiteks inimesele pakkuda on.”

Ise intervjueeritavad missiooni ja visiooni ja nendega tegelemist jaekaubandusettevõtte edutegurina otseselt ei nimetanud, vaid töid eduteguritena välja nõ. traditsioonilisi faktoreid (asukoht, kaubavalik ehk sortiment, teenindus jms.). Näiteks sõnas Guido Pärnits (2006): “Kui sa algul mainisid ära need asukohad, siis ma ütleni kohe: asukoht. Asukoht, optimaalne kauba sortiment ja keskkond, kus seda kaupa pakutakse. Siia tulevad siis juba juurde inimlikud faktorid, nõ. müüjad-teenindajad. Sellises järjekorras need ongi, kõigepealt peab sul olema mugav sinna minna, teiseks peab olema piisav hea valik, et inimesel oleks atraktiivne sinna tulla, ja siis see kolmas asi, mis puudutab teenindust on ka see, mis tekitab tunde sinna tagasi minna,” ning täpsustas veidi hiljem: “Ma ei mõtelnud teeninduse all ainult seda, kui viisakas on müüja, vaid tegelikult seda keskkonda, kus seda müüakse, milline on kaupluse disain ja siis asukoht, teenindus, disain ja kaubasortiment, mida pakutakse ja sinna hulka kuulub ka hinnapoliitika, mis on iseenesest mõista.” Are Altraja (2006) nimetas jaekaubanduse eduteguritena eelkõige asukohta ja ketistumist: “Ma arvan, et esimene [edutegur] on siis asukoht, ja kui me räägime lähiajast, järgmisest 10 aastast, siis kindlasti määrab edu see, kas sa oled kett või sa ei ole kett. Ja miks on kett kahe otsaga – üks ots on tarbija juures ja teine ots on võimalikult lähedal sellele kohale, kus tekib bränd, kust brändi toodet kätte saab. /.../

jaekaubandusettevõtte tänapäeval peab kindlasti olema emotsionaalne, et me müüme emotsiooni. Ehk siis asukoht, ketistumine ja emotsionaalsus on minu arvates eduteguriteks.”

Samas pidasid kõik intervjueeritavad missiooni ja visiooni edutegurina tähtsaks, kui selle kohta neilt otse küsiti. Are Altraja (2006) lausus: “Mina arvan, et kindlasti kuulub [missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine jaekaubandusettevõtte edutegurite hulka], sest missioon on, meie missioon on vähemalt, hästi kliendikeskne ja jaekaubandus peab olema kliendikeskne.” Ka Helen Veermäe (2006) vastas küsimusele “Seega, kas missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine kuulub jaekaubandus ettevõtete edutegurite hulka või ei kuulu?": “Absoluutselt kuulub”, Guido Pärnits (2006) aga ütles: “Kindlasti on see oluline, aga kas nüüd läbi konkreetse lause või sõnastuse ülesehituse või lihtsalt oma tegevuse, ma ei oska ütelda. Ma pigem ütleksin niiviisi, et seda lauset nüüd küll vaja ei ole, et igaüks teaks seda unepealt.”

Kõik intervjueeritavad olid seda meelt, et missiooni ja visiooni temaatika tähtsus on kasvanud viimasel ajal ning kasvab tulevikus ilmselt veel. Küsimusele “Kas see [missiooni ja visiooni temaatika] võis muutuda tähtsaks momendist, kus tarbimine omandas teistsuguse tähenduse ja kus pakkumine ületas nõudluse? Ehk siis kus said sama toodet osta erinevast kohast?” vastas Helen Veermäe (2006): “Jah.” Guido Pärnits arvas: “Ma arvan, et see missiooni-visiooni küsimus tuleb päevakorraks, sest see on nagu paljudel firmadel erinevad, et mida suurem on konkurents, tegelikult seda tähtsamad on sellised asjad.” Ja teisel arvas Guido Pärnits (2006): “On ju nii, et mingil hetkel hakkavad ärides, mis konkureerivad üksteisega, mängima suuremat rolli nõ. need pehmed pooled, mis on ka visiooni ja missiooni sõnastus, mitte need, mis kunagi olid olulisemad, seal kauba sisseostmine ja kaubavalik, sest need on praegu suhteliselt elementaarsed asjad.”

Intervjueeritavad mõnsid missiooni ja visiooni soodsat mõju jaekaubandusettevõtte teatud tegevustele: positsioneerimisele, kontseptsiooni ja jaekeskonna kujundamisele, konkurentidest eristumisele, turundusele, ettevõtte juhtimisele. Positsioneerimise kohta ütles Helen Veermäe (2006): “Kui sul on olemas missioon ja visioon, siis sa positsioneerid ennast reeglina õigemini turul. Kui sa tead täpselt, kellele su toode on

suunatud ja mis teenust sa pakud, siis on ju selge see, et see ongi su eelis konkurendi ees, ja vastavalt sellele saab ennast ka turul positsioneerida.” Jaekeskonna kohta lausus Helen Veermäe (2006): “Kui see eesmärk on pakkuda noortele emotsioone ja huvitavat head toodet, siis loomulikult aitab kaasa ka selle keskkonna loomisele poes.” Guido Pärnits (2006) ütles: “Ma tahtsin just öelda, et tegelikult nad peaksid mõjutama kõiki, ühte vähem, teist rohkem. Alati siis jaekaubanduses, sa ei maininud seda sortimendipoliitikat, sisseoste, kellele sa seda pakkuda tahad, mida sisse ostad, mis hinnapoliitikat ajad ... sinna tuleb muidugi juurde turundus, noh kogu see kompott kokku ongi konkurentidest eristumine. Nii et ma arvan, et see siiski peaks igale inimesele, kes peab mis iganes valdkonnaga jaekaubandus ettevõttes tegelema, olema ühtemoodi aru saada.” Are Altraja (2006) kirjeldas: “...missiooni ja visiooni teemas minu jaoks on neli sellist fraasi: strateegilist planeerimist, organisatsiooni *managementi*, firmakultuuri ja *brandingut* ehk siis firma kultuur on selline *internal* küsimus ja *branding* on selline tarbijale suunatud küsimus. Positsioneerimine on strateegilise planeerimise tulemus ja mitte vastupidi. Kui meie missioon on paigas ja pikem visioon on paigas, siis meil sealt on olemas pikem või keskpikk strateegia ja selle sees siis positsioneerimised erinevateks etappideks ja muudatuste meetodika, kuidas nende positsioneerimisteni jõuda. Läbi organisatsiooni *managementi* ... organisatsioon peab pidevalt muutuma ... tulebki jõuda selleni, et me kogu aeg tagame ühtse ja arusaadava firmakultuuri, mis on missiooni kandjaks ja *brandingu*, mis on kõige tipp, et firmas ilma missiooni kandva firmakultuurita ja organisatsiooni *management*’ita ei saa sündida kliendile suunatud brändi, mis kannab meie missiooni. Me ei saa muuta noorte inimeste elu paremaks, kui me oma töötajate elu ja inimlikus mõttes sellise elu sisu poolt ei hooli ja organisatsiooni struktuur on nagu kaks numbrit väiksemad püksid inimese jalas, mis ei lase organisatsiooni sees töötavatel inimestel normaalselt enda liigutusi teha, vaid tuleb kogu aeg töötada mingi agoonia või surve all, siis me ei täida enda missiooni organisatsiooni sissepoole vaadates.” Veel ütles Are Altraja (2006) missiooni ja visiooni mõju ettevõtte juhtimisele kommenteerides: “...aga see on ka seotud sellisele missioonile ja visioonile baseerudes sellega, et me saame väikses linnas läbi oma poe tarbijale teha parimat pakkumist ainult siis, kui selle pakkumise iseärasuse üle saab otsustada selle väikelinna poodnik. Ja pood võib kanda Sportlandi nime, aga kindlasti

peab olema see pädev inimene, kes tajub selle väikelinna pulssi ja mida see tarbija tahab.”

Kõik intervjuueeritavad mainisid ära, kui tähtis on kommunikeerida missiooni ja visiooni töötajatele. Helen Veermäe (2006) sõnas: “...mida ma ise kõrvalt siin näen, võib-olla ka Jalajäljes ja Sportlandis, on see, et missioon ja visioon on paika pandud ja seda näeb paberi peal ja teavad ka mõned inimesed kontoris ja võib-olla ka veel mõned, aga tähtis on just see viia poe tasandile ja teenindajate tasandile. Et mitte teavitada neile, mis asi on Sportlandi missioon või visioon, vaid alustada sellest, et teha selgeks, et miks üldse missiooni vaja on, et mis asi see üldse on.” Guido Pärnits (2006) lausus: “...aga nad [juhtkonna liikmed] peavad seda [missiooni, visiooni] suutma viia ka müüja tasemele ja nendega on nüüd küll nii, et nendele tuleb seda pahatihti korrata ja meelde tuletada, et nad lõpuks sellest aru saaksid,” ja: “Ta on oluline, aga ma arvan, et pigem on ta oluline viia sinna allapoole, kui see, et juhtkonna tasemel seda üksteisele näkku vaadates korrata.” Are Altraja (2006) ütles: “See [missiooni ja visiooni kommunikeerimine] ongi võti, mis tagab selle, et me oma missioonist ja visioonist saame üheselt ilma turbulentsita aru, see tagab selle, et iga meie organisatsiooni lüli oskab analüüsida tarbijat ja vastata tema vajadustele ja teha pakkumisi, kus iganes moel see tarbija talle vastu tuleb. Ta teab, kelle käest küsida abi ja mis moel toetab teda organisatsioon, ja lähema viie aasta väga suur teema on see, et muuta iga meie organisatsioonis töötava inimese elu ja mõttelaadi ja professionaalset taset paremaks ja huvitavamaks, et ta oleks võimekam persoon.”

Sportlandi missioonist arvas Helen Veermäe (2006): “Ma arvan, et see on väga selgelt arusaadav, ja mis kõige tähtsam, et see on positiivne ja suhteliselt ka laiahaardeline lause. /.../ Pigem siiras soov midagi muuta ja ma arvan, et kui ma selle peale uuesti mõtlen, on see, et sealt ei imbu läbi kusagilt sellist raha tegemise soovi, vaid pigem sellist tunnet, et teha ühiskonnas midagi head ja mõelda inimeste tervise peale näiteks sportlikumate eluviiside peale.” Guido Pärnits (2006) arvas: “See on välja mõeldud siis pika mõttetöö tulemusena, minu arust on see ... no üks asi on see, et kas ta Sportlandile missioonina on perfektne, see on iseenesest OK. Aga see, mida Sportland läbi oma

missiooni tahab teha, ühiskonna jaoks. See on ... no paremat ei saa tahtagi, et pakkuda noortele head ajaviitmisvõimalust, läbi selle tervendada kogu ühiskonda, nii vist oli.”

Sportlandi eripäradena mainisid intervjuueeritavad eelkõige ära Sportlandi omanäolise jaekaubanduskeskkonna, aga samuti Sportlandi ühiskonnale suunatud tegevuse⁴, ja seostasid neid ka Sportlandi missiooni ja visiooniga. Helen Veermäe (2006) ütles: “See jaekaubanduskeskkond, mida Sportland viljeleb, tooted, kaubamärgid, kõik, terve Sportlandi olemus on selge eelis teiste ketide puhul, et julgen ka väita seda, et maailmas pole hetkel mitte ühtegi teist spordikaubandusega tegelevat ketti, kes oleks niivõrd heal tasemel, puhtalt võttes arvesse jaekeskonda poes ja kõiki neid innovaatilisi lahendusi ja tehnoloogilisi uuendusi. /.../ Ma arvan, et isegi kõige olulisem, kui ma sinna poodi lähen, on see emotsioon, mis ma sealt saan. See ongi see ... positiivne emotsioon.” Guido Pärnits (2006) sõnas: “...ja ka ikkagi kaupluse väljanägemine, see emotsioon, mida peale kaubavalikut pakutakse, see on ikka kardinaalselt erinev kui ükstupuha millisel teisel Eesti spordipoel. Ma isegi ei tea, miks seda järgi ei proovita teha, aga ilmselt on see natuke nagu oma ajast ees olek.” Sportlandi ühiskonnale suunatud tegevuse kohta arvas Guido Pärnits (2006): “...Sportland müüb pika visiooniga elustiili, täpselt seda, et kasvatab uut põlvkonda peale, kes kunagi võiks olla terve, edukas inimene, kes siis oleks nii nagu jõukas, et Sportlandis edasi käia. Teised seda ei tee. Siin on minu arust ilmselge erinevus ja muid asju ma ei oska nii ilmselgelt välja tuua.” Sportlandi missiooni ja visiooni avaldumise kohta Sportlandi tegevuses ütles Guido Pärnits (2006): “Ma arvan, et Sportlandi missioon ja visioon, see kajastub mitte ainult jaekeskonnas või kaupluses endas, vaid tegelikult kogu selles imagos, mis on turul saavutatud. Minu jaoks eriti viimasel ajal kõik need spordiüritused, mis on koostöös Sportlandiga ellu viidud ja Kõrvemaa suusamaraton, mille te tegite. See on kõik ju selleks, sest ega ainuüksi see kaup, mida sa müüd, spordiriietus ei taga seda, et siis noor või mis iganes eas inimene seda kasutab nõ. sihtotstarbeliselt, tervislikult, lõbusalt.”

⁴ Neid valdkondi (üritusturundus, sponsorlus jne.) ma töö teoreetilises osades kahjuks käsitleda ei jõudnud.

5. Organisatsiooni väärtused ja Sportlandi väärtused

5.1. Organisatsiooni väärtuste olemus ja tähtsus

Missiooni ja visiooniga on tihedalt seotud organisatsioonikultuur ja organisatsiooni väärtused.

„Nii nagu on väärtuste osa inimese elus, on see ka vaieldamatult oluline organisatsiooni elus. Väärtushinnangud on peamised muutumatud põhimõtted ja veendumused, mida organisatsioon järgib. Need aitavad säilitada organisatsioonil terviklikkust ning pidada meeles organisatsiooni sihteesmärki. Organisatsiooni strateegilised eesmärgid peavad alati vastama antud ettevõtte väärtushinnangute süsteemile” (Siidre 2000: 28).

„Väärtused on hinnangute aluseks kõikide situatsioonide ja subjektide suhtes, hoiakud seevastu on suunatud kindlatele objektidele ja situatsioonidele. Väärtusi eristab hinnangutest nende abstraktsus.

E. H. Schein (1992) on organisatsioonikultuuri defineerinud järgmiselt: organisatsioonikultuur on organisatsiooni peamised tõekspidamised, mis on kujunenud tema suhetes väliskeskkonnaga ja sisemises koostegevuses, ning seetõttu peetakse neid antud organisatsioonis õigeks. Teisisõnu: „Organisatsioonikultuuri võib vaadelda kui väärtuste, normide, hoiakute ja põhimõtete kogumit, millest firma lähtub oma igapäevases tegevuses” (Virovere 2005: 25).

Organisatsioonikultuur koosneb paljudest omavahel seotud nähtustest ja objektidest ja teda ei saa analüüsida üksikute tunnuste abil (normid, rituaalid, väärtused, sümbolid, kõnekasutus vm). Ometi tuleb nõustuda, et organisatsioonikultuuri tähtsaimaks komponendiks, kultuuri alustalaks on organisatsiooni liikmetele omased väärtushinnangud (baasilised arusaamad).

„Organisatsiooni kultuur põhineb oluliselt organisatsioonis töötavate inimeste väärtushinnangutele, kuigi väärtused ei mõjuta ainult organisatsiooni kultuuri, neil on ka otsene mõju otsuste tegemisele.

Põhilisteks organisatsiooni kultuuri erinevusteks võivad olla:

- organisatsiooni juhi juhtimisstiil;
- kuidas kohtlevad töötajad üksteist, milline on nende koos töötamise iseloom;
- mida arvatakse üksteisest;
- mida peetakse oluliseks;
- milliseid väärtusi peetakse olulisteks;
- milliseid töötajaid tõstetakse esile” (Aru 2001: 16).

Ei ole üht ja parimat organisatsioonikultuuri. Optimaalseks võib lugeda kultuuri, mis kõige paremini toetab firma või allüksuse missiooni ja strateegiat. Seega peab kultuur järgima strateegiat ja suurematele muudatustele strateegias peavad järgnema muudatused organisatsioonikultuuris.

Organisatsiooni väärtusi ei saa vaadelda lahus organisatsioonikultuurist. Selleteemaline kirjandus on jaotunud kahe äärmuse vahel: ühed autorid seostavad kultuuri teket peamiselt organisatsiooni juhtimisega, eeskätt organisatsiooni juhi iseloomuomadustega (Peters, Watermann, Blanchard, O’Connor, Schein), teised autorid (Hofstede, Kabanoff, Daly, Vadi et. al., Dolan et. al.) esindavad pigem seisukohta, et organisatsioonikultuuri mõjustab kõige enam makrotasand – ühiskonna ajalugu, kultuur, poliitika ja isegi usutraditsioonid.

Kahtlemata on organisatsioonikultuuri, sh. väärtuste allikaks nii mikro- kui ka makrotasand. Samas mõjutab organisatsiooni väärtusi veel oluliselt kolmas tasand – organisatsiooni tegevusvaldkond, suurus, vanus, omandivorm jm.

Väärtushinnangud peavad toetama organisatsiooni sihti – põhieesmärki, nad ei tohi olla omavahel vastuolus. Väärtushinnangud kujunevad välja elu jooksul ja on küll igal inimesel erinevad („Inimese põhilised väärtushinnangud kujunevad välja varajases nooruses, mõjutatuna peamiselt tema kujunemisaja sotsiaalmajanduslikest tingimustest

ja kultuurist” (Vadi 2000: 79)), kuid see ei tähenda, et neid ei oleks võimalik muuta või suunata ja et organisatsioonis pole võimalik välja arendada strateegiliste eesmärkide täitmist toetavat kultuuri. Samas on juba väljakujunenud organisatsioonikultuuri muutmine väga keeruline ning võib osutada isegi võimatuks. Et selekteerida kandidaatide seast välja just selline personal, kes oleks võimeline antud organisatsiooni toetama, tuleks personali valikul lisaks kompetentsimudelile kasutada ka isikuomaduste või nõ. iseloomujoonte kirjeldust.

Selgelt väljendatud (ja jagatud) organisatsiooni väärtused mõjutavad organisatsiooni järgmiselt:

- Väärtused asendavad arvukaid protseduure, reegleid ja instruktsioone organisatsiooni igapäevases tegevuses. Kõik töötajad teavad nendetagi, mis on oluline ja kuidas seda saavutada. Protseduuride vähesus aitab kontrolli all hoida töötajaskonna arvu ja bürokraatia vohamist.
- Jagatud väärtused muudavad töötajate käitumise ettearvatavamaks ja selle tulemusel organisatsiooni stabiilsemaks.
- Töötajad on organisatsioonile pühendunud, oma tööga suurema tõenäosusega rahul ja motiveeritud. Kui paika on pandud vaid mõned põhiväärtused, jätab see töötajatele küllaltki suure tegevusvabaduse. Enda poolt püstitatud eesmärgid ja valitud tegevusviisid muutuvad “töötaja omaks”.
- Väärtused võivad asendada formaalset pikaajalist planeerimist.
- Selged väärtused kergendavad uute töötajate valikut (ja vastupidi - töötajale tööandja valikut).

Organisatsiooni loomine on muu hulgas valikute tegemine ettevõtte olemuse, eesmärkide, meetodite ja rollijaotuse kohta. Valikud pole alati verbaalsed, tihti on nad isegi alateadlikud, ent nii või teisiti seostatakse väärtuste teket eelkõige organisatsiooni looja või juhiga.

Üht võimalikku väärtuste väljaselgitamise protsessi on kirjeldatud järgmiselt (Blanchard & O'Connor 1997):

- omaniku heakskiit väärtuste väljaselgitamisele;
- organisatsiooni juht koostab oma nägemuse väärtustest;
- juhtkond arutab juhi poolt pakutud väärtusi (esimesel korral soovitatavalt juhi kohalviibimiseta) ning teeb oma ettepanekud;
- juht ja tema meeskond võrdlevad oma nägemust väärtuste kohta;
- organisatsiooni töötajatest koostatud fookusgrupid annavad väärtustesse oma panuse;
- väärtuste kontroll klientide ja teiste oluliste huvigruppide hulgas;
- kõikide eelnenud ettepanekute süntees ja väärtuste esitamine omanikule heakskiitmiseks.

Teistsugust lähenemist kirjeldab Petersi ja Watermani uurimus Ameerika edukatest ettevõtetest. Peters ja Waterman järeldavad, et väärtuste kõige efektiivsemad kandjad on hoopis lood, müüdid, metafoorid ja legendid organisatsiooni juhtidest ja juhtumustest, sest (Blanchard & O'Connor 1997):

- mälu tugineb seostele;
- seosed tuginevad lugudele;
- lood tuginevad tugevatele emotsioonidele;
- lugudel on edasijutustamise väärtus.

Seega ei toetu edukad ettevõtted mitte formaalsetele protseduuridele (ka väärtuste väljaselgitamisel mitte), vaid koguvad ja jutustavad edasi lugusid, mis peegeldavad nende põhiväärtusi. Eranditult on nende väärtused kvalitatiivsed, mitte kvantitatiivsed.

Jim Collins ja Jerry Porras (2003), raamatu „Loodud kestma“ autorid, nimetavad selliseid ettevõtteid tulevikunägemusega ettevõteteks ja leiavad, et need ettevõtted „on alates 1952. aastast ületanud üldist börsitrendi 12 korda.

5.2. Sportlandi väärtushinnangud

Sportlandis hinnatakse alltoodud väärtusi ning neid saab kirjeldada läbi minategevuste järgnevalt:

- **Ausus ja aus mäng**

Ma ei valeta ei endale ega teistele.

Ma olen otsekohene ega varja tõde.

Ma tunnistan oma vigu.

Ma ei varasta.

Ma järgin kokkulepituid reegleid.

- **Innovatiivsus**

Ma olen avatud uutele väljakutsetele.

Ma otsin võimalusi arenguks.

Ma tahan esile kutsuda muutusi, mis aitavad mul saada parimaks.

Ma usun, et häid asju on võimalik veel paremaks teha ja teen selle nimel tööd.

Ma ei karda ebaõnnestuda.

- **Korrektus**

Ma pean kinni tähtaegadest ja lubadustest.

Ma pean kinni käitumisreeglitest.

Ma hoian oma töökeskkonna ja enda välimuse korras.

Ma ei palu teistel teha midagi sellist, mida ma ise ei teeks.

- **Positiivne ellusuhtumine**

Ma naeratan ja olen siiras.

Ma püüan igas halvas leida head.

Ma olen salliv ja püüan mõista.

Ma otsin võimalusi ja pakun lahendusi.

Ma säilitan huumorimeele ka keerulises olukorras.

- **Sportlikkus ja sportlik vaatemäng**

Ma lähen võitma, aga oskan ka kaotada.

Ma annan endast kõik, pingutan alati lõpuni ja olen kompromissitu olenemata tulemusest.

Ma tegelen spordiga ja olen kursis spordieluga.

Ma leian igas eluvaldkonnas võistlusmomendi.

Ma hoolitsen selle eest, et sportlik emotsioon kaupluses esile tuleks.

- **Ambitsioonikus**

Sean endale kõrged eesmärgid.

Ma soovin olla isikupärane ja silmatorkav.

Julgen oma soovid ja unistused välja öelda.

Ülaloodud väärtushinnangud vaadati üle ja mõtestati nõnda lahti ühel Sportlandi sisekoolitusel 2005. aastal.

6. Missioon ja visioon ning positsioneerimine jaekaubandusturul

6.1. Positsioneerimine

Missioon ja visioon mängivad kaalukat rolli oluliste strateegiliste otsuste vastuvõtmisel, sest kõige olulisem on mõte, mõtet järgides sünnivad teod ning tegudest arenevad sündmused. Turunduslikult on ettevõtte jaoks eluline strateegiline küsimus positsioneerimine ehk see, kuidas on ettevõtte suutnud ennast kinnistada tarbija peas ja andnud põhjuse valida just seda ettevõtet. Helen Veermäe (2006) sõnastas missiooni ja positsioneerimise seose nii: „Ma arvan, et kõik jälle algab sellest samast missioonist ja visioonist. Vastavalt sellele, mis on Sportlandi missioon, visioon ja eesmärk, vastavalt sellele ka ennast positsioneeritakse. /.../ Kui sul on olemas missioon ja visioon, siis sa positsioneerid ennast reeglina õigemini turul. Kui sa tead täpselt, kellele su toode on suunatud ja mis teenust sa pakud, siis on ju selge see, et see ongi su eelis konkurendi ees ja vastavalt sellele saab ennast ka turul positsioneerida.”

“Sõna “positsioneerimine” tuli turunduse sõnavarasse tänu Al Riesi ja Jack Trouti 1982. aastal ilmunud raamatule “Positioning: The Battle of Your Mind” (“Positsioonimine: Võitlus mõistuse pärast”). Tegelikult on seda sõna kasutatud juba varem seoses kaupade paigutamise ja poodides silmade kõrgusele. Ent Ries ja Trout andsid sõnale uue nüansi: “Kuid positsioonimine pole see, mida te kaubaga teete. Positsioonimine on see, mida te eesmärki silmas pidades oma mõttes teete” (Kotler 2003: 139).

“J. Trout ja A. Ries on öelnud, et positsioonimise aluseks on toode, kuid tootega midagi ei tehta, positsioonimisega mõjutatakse vaid tarbija alateadvust.

Positsioonimisega eristatakse brändi unikaalsed väärtused:

- emotsionaalsed väärtused – seosed pakkujafirmaga, brändi personaalsus (uudsus, ajalugu jm.), isiku eneseväljendus;

- funktsionaalsed väärtused – toote paremad omadused, võrreldes konkurentidega (kvaliteet, hind, vastupidavus jm.).

Unikaalseid väärtusi tuleb:

- 1) määratleda – mõista, mida, kellele ja mil viisil pakkuda ning kuidas konkurentidest eristuda;
- 2) esitada – täita sihtrühmale antud lubadused;
- 3) süvendada – säilitada brändi positsioon muutavas keskkonnas;
- 4) kaitsta – saavutada püsivus eduka turunduse abil.

Eduka positsioonimisega tagatakse tasakaal tarbija vajaduste ja soovide ning turundaja taotluste vahel” (Vihalem 2003: 54–64).

Positsioonimise alused on ainulaadsus, olulisus, püsivus. Samas ei saa positsioneerimisel aluseks võtta suvalist erisust: “Tom Peters levitab mantrat: “Ole erinev või sa sured.” Kuid ka iga erinevus pole eristatav. Looge tähenduslikke erinevusi, mitte paremat samasust” (Kotler 2003: 61).

Kui käsitada positsioneerimist laiemalt, saab positsioonimise põhimõtet rakendada ka erinevate ettevõtete võrdlemiseks ning reastamiseks. Ainulaadsuse teguriteks on kujundus, bränditunnused, kvaliteet, tehnoloogia, turustus, hind, teenindus, sihtturg jm.

Seega on eristumise aluseks eesmärgi saavutamiseks tehtavad strateegilised otsused, nende aluseks aga on nii missioon kui ka visioon. Neid kahte on eelkõige vaja selleks, et teada, kuhu minna ja milliseid tegevusi rakendades. Samas rõhutatakse positsioonimisega veelgi ettevõtte eksisteerimisõigustust ehk missiooni.

6.2. Positsioneerimine ja sihtturg ning Sportlandi positsioneerimine kliendiprofiili järgi

Positsioneerimine on tihedalt seotud sihtturu ja selle valikuga. Pärast sihtturu valikut peab looma endale selge pildi oma kohast turul. Igal turul tegutseb tavaliselt hulk konkurente kas ühe või mitme tootega ning tarbijal on igast tootest oma ettekujutus.

Väga oluline on defineerida enda jaoks klient, kellele hakatakse toodet pakkuma: “Ettevõtted peavad kliendis nägema rahalist vahendit, mis vajab juhtimist ja suurendamist nagu iga teinegi vahend. Tom Peters näeb kliente kui “hinnalist vara”. Nemad on ettevõtte kõige tähtsam vara ja ometi ei peegeldu nende väärtus ettevõtte üheski arveraamatus” (Kotler 2003: 49).

“Sihtturu valikul tuleb hinnata järgmisi karakteristikuid:

- segmendi atraktiivsus (segment attractiveness);
- firma äritegevus(firm’s business strength);
- atraktiivsuse ja äritegevuse kattumine (matching attractiveness to strength)” (Mauring 2000).

Kõik äri- ja poliitilised suhted rajanevad väga lihtsal alusel: vastastikune kasu. Milleks raisata aega firmale/isikule, kellega suhtlemisest ei tõuse tulu? Selleks et erinevad ettevõtted või poliitilised jõud oleksid huvitatud suhtlemisest, tuleb ennast neile kasulikuna näidata. Kui nad mõistavad, et võivad suhtlemisest kasu saada, siis on nad nõus ka midagi vastu pakkuma (seda muidugi mitte juhul, kui vastuteene oleks mõistusevastaselt suur või nulliks saadava tulu).

Rahulolev klient räägib sõbrale ostukogemustest ning jagab soovitusi siis, kui neid küsitakse, lojaalne klient aga pöörduv tagasi harjumuspärasesse kaubanduskeskusesse ning soovitab ka kõigile tuttavatele sealtsamast osta. Ainult hetkelisest kasust ei piisa, et hoida pikaajalisi suhteid, hetkelisest kasust piisab vaid mõne tehingu sõlmimiseks. Kui

üks partneritest ei suuda enam teisele pakkuda midagi kasulikku, siis on tõenäoline, et teine soovib tulutuks muutunud suhte lõpetada.

Kuigi Sportlandis on väga mitmekülgne tootevalik, kust igauks võib leida endale midagi, on ka Sportlandis püütud välja selgitada, kes on kõige tõenäolisemalt potentsiaalsed kliendid.

Sportland peab oma kliendiks 12–49-aastast, linnas elavat, optimistliku mõttelaadiga, sportlikke eluviise väärtustavat, uutele mõtetele ja ideedele avatud inimest. Fookuses on 15–39 aasta vanune mees/naine, kelle sissetulek on keskmisest kõrgem (vt. joonis 8).

SPORTLANDI <u>SIHTRÜHM</u>			SPORTLANDI <u>FOOKUSRÜHM</u>		
Demograafiline:			Demograafiline:		
Mees/naine, vanuses 15-49, sissetulek pereliikme kohta 2500 krooni (allahindluste perioodil 1500 krooni) ja enam.			Mees/naine, vanuses 18-35, sissetulek pereliikme kohta 2500 krooni (allahindluste perioodil 1500 krooni) ja enam.		
Geograafiline:			Geograafiline:		
Linnane, piirkondadeks: Tallinn, Tartu, Narva, Pärnu,			Linnane, piirkondadeks: Tallinn, Tartu, Narva, Pärnu, Jõhvi,		
Tarbijarühm (vanuses 12-74)	1 179 487	100%	Tarbijarühm (vanuses 12-74)	1 179 487	100%
Sportlandi sihtrühm	138 000	11,70%	Sportlandi fookusrühm	81 000	6,87%
Sihtrühmast (mitte-eestlased)	50 000	4,20%	Sihtrühmast (mitte-eestlased)	24 000	2,03%
Sportlandi <u>tarbijarühm</u> on vanuses 5 –74 eluaastat, kellel on sissetulek või kes mõjutab ostu otsustajat					

Joonis 8. Sportland Eesti sihtrühm ja fookusrühm

Sportlandi klient oskab hinnata ja väärtustab tootega koos saadud emotsiooni. Sportlandi kliendi jaoks on elementaarsed pakkumise (toode+lisaväärtused) uudsus ja spontaansus ning tootele antud garantiid.

Sportlandi klient:

- on ambitsioonikas, nõudlik, trenditeadlik ja aktiivse ellusuhtumisega inimene;
- väärtustab kaupluses atmosfääri, teenindust, valikut ning lihtsust oma soovide täitmisel;
- tahab, et temale pakutaks abi ning et abipakkuja omaks piisavalt informatsiooni. Pakkumine peab olema usutav;

- hindab aega;
- ei tea, mida ta tahab, kuid soovib, et tal aidataks selles selgusele jõuda;
- tahab püsikliendiks olemise eest saada personaalset teenindust, paremat hinda ja isikupäraseid tooteid;
- ei osta toodet, vaid EMOTSIOONI, mis kaasneb toote ja kvaliteetse teenindusega. Sportlandi klient ootab maksimaalset lisaväärtust;
- on sportliku eluviisiga ja harrastab sporti, kuid peab lugu ka kergemast meelelahutusest (klubid, vabaõhuüritused, kino jne.);
- tema jaoks on elementaarsed pakkumiste uudsus ning tootele antud garantiid ning emotsionaalsete unistuste täitumine.

Elustiiliga on määratud, kuidas inimesed kasutavad oma aega ja ressursse (tegevused), mida nad peavad tähtsaks oma keskkonnas (huvid) ja kuidas nad suhtuvad iseendasse ning ümbritsevasse (suhtumised). Sotsiaalsed klassid koondavad inimesi, kellel on ühesugused väärtuskriteeriumid, huvid ja käitumistavad ehk erinevate klasside esindajad käituvad sarnastes situatsioonides erinevalt ja sama klassi esindajad ühtemoodi. Klassid moodustavad hierarhilise struktuuri, ehkki on võimalikud üleminekud ühest klassist teise, klassi kuulumine tagab teatava positsiooni ühiskonnas.

Sportlandi püsikliendiks on isik, kellel on Sportlandi poolt välja antud püsikliendikaart. Kliendikaarte, mille hinnaks on 50 krooni, väljastavad keti kõik kauplused. Kaart annab võimaluse osta tooteid püsivald 5% soodsamalt, lisaks igakuised eripakkumised 20% soodsamalt, ning võimaldab saada esimesena informatsiooni eripakkumiste kohta. Kuna kaardi taotlemisel on kõik inimesed andnud oma isikuandmed (nimi, sugu, vanus, telefon, aadress, e-mail), on püsiklientideni võimalik jõuda mitmel viisil. Sportlandi püsiklient on ambitsioonikas, nõudlik ja bränditeadlik ning oskab hinnata kaupluses sooritatud ostu kvaliteeti (imago + toode + atmosfäär + teenindus + püsikliendi lisaväärtus). Püsikliente on Sportlandil hetkel ca 70 000.

6.3. Positsioneerimine ja konkurendid ning Sportlandi positsioneerimine konkurentide järgi

Pärast sihtturu valikut peab looma endale selge pildi oma kohast turul. Igal turul tegutseb tavaliselt hulk konkurente kas ühe või mitme tootega. Tarbijatel on igast tootest oma ettekujutus.

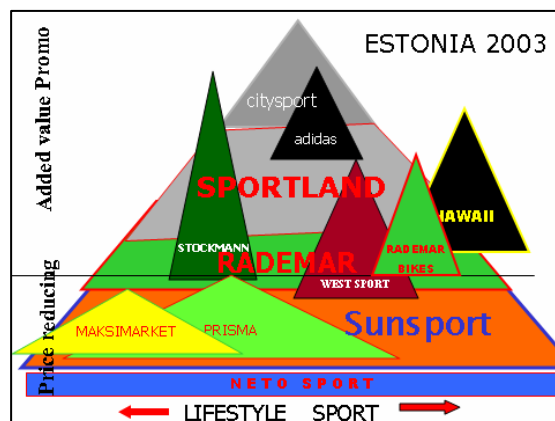
“Suurim konkurent on see, kes sarnaneb firma endaga kõige rohkem: müüb samale sihtgrupile ja kasutab samasugust turundusmeetmistikku” (Kotler 2002: 87).

Kuna mitte ükski ettevõtte ei saa eksisteerida inimesteta – ka konkurentsikohta on öelnud strateegiline nõustaja Priit Karjus: “Turul ei konkureeri mitte ettevõtted, vaid inimesed, kelle mõtviisist ja mallidest kõik alguse saab” –, saab Vilfredo Pareto eliiditeooria üle kanda ka ettevõtlusele.

“Vilfredo Pareto eliiditeooria põhieelduseks on see, et inimesed on intelligentsuselt, andelt, töökuselt, ambitsioonikusest, moraalselt väärtustelt ja esteetiliselt tundlikkuselt ülimalt erinevad. Tema sõnul on ühiskond seetõttu “heterogeenne”. See tähendab, et ühiskondliku tegevuse ükskõik millise sektori puhul leiame äärmiselt ulatuslikke erinevusi” (Hagedorn 1986: 10). Kõikides tegevusvaldkondades võime väljapaistvat vähemust nimetada eliidiks ja kõiki teisi mitteeliidiks (ehk massiks). Eliitide kogum muutub Pareto jaoks “ühiskondlikuks eliidiks”, mitteeliitide kogum aga “ühiskonna mitteeliidiks”. Seejärel jaotab Pareto ühiskonna eliidi valitsevaks eliidiks ning mittevalitsevaks eliidiks, väites, et üksnes vähemuse vähemus juhib tegelikult ühiskonna tegevust.

Sportlandi põhilisteks konkurentideks on kõrgema kvaliteedi spordi- ja vabaajatooteid pakkuvad kauplused ja suuremad kaubanduskeskused, nagu Rademar, Stockmann, Westsport Citysport, Hawaii jne.

Sportland Eesti AS on enda jaoks kaardistanud turuolukorra ning positsioneerinud ennast konkurentidega võrreldes (vt. joonis 9).



Joonis 9. Sportland Eesti AS positsioneerid Eesti spordi- ja vabaajakaupade turul (Altraja 2003)

Jooniselt 9 on näha, et Sportland on positsioneerinud ennast oma peamisest konkurendist Rademari kõrgele ja brändipoodidest madalamale. Visiooni kohaselt on Sportlandis sportlikul vabal ajal suurem osakaal kui Rademari, samas hinnatakse konkurent Hawaii positsiooni spordikategooriates.

Sportlandi äridefinitioon⁵ "Sportland on rahvusvaheline, maailma parimaid spordi- ja vabaajabrände müüv ja marketeeriv kaupluste kett" on oluline Sportlandi kui brändi positsioonimisel jaekaubandusturul, samuti muidugi visioon, mis eeldab maailma parimat jaekaubanduskeskkonda, ning missioon, mille kohaselt peab antud jaekeskond inspireerima tarbijaid tegelema spordiga ning saavutama seeläbi täisväärtuslikuma elu. Oma positsiooni konkurentidega võrreldes tuntakse, aga samas ei ole konkurentide järgi positsioneerimine primaarne, vaid esmajärjekorras lähtutakse missioonis sõnastatud väärtustest. Nagu ütleb Are Altraja (2006): „Tegelikult algab meie positsioneerimine täpselt sellest missioonist ja tarbijagruppide analüüsist. Sageli öeldakse selle kohta, et see algab konkurentide analüüsist. Ma konkurente nii palju ei analüüsiks, ma olen selles mõttes võib-olla jäärpäisem ja enesekindlam, et ma analüüsiks võib-olla

⁵ Vt. lk. 7.

võimalikult rohkem tarbijat ja teeks tarbijale sellise pakkumise, *whatever* see positsioon kujuneb.”

6.4. Sportlandi konkurentsieelised

Oluline on, milliste tunnuste järgi ennast turul positsioneeritakse ning kas ollakse teisi järgiv või ise suunda loov ettevõtte.

Et mitte olla juhuvalik, peame looma tarbijale mõistetava arusaama ettevõtte väärtusest, ettevõtte kasust temale, tuginedes enam kui ühele argumendile.

Jack Welch toetus General Electric'ut üles ehitades lihtsale mõttele: kui sul pole konkurentsieelist, siis ära konkureeri. Jack Welchi mõte on lihtne ja selgesti mõistetav, kuid kas ainult niimoodi on võimalik ettevõtet või organisatsiooni juhtida? Kas ettevõtted, kes ei eristu, ei olegi siis edukad? Või vastupidi: nad on edukad, kuid ei eristu, samastuvad liidritega ning panustavad pigem nende järgimisele (Collins 2003: 145).

Eristumine on vajalik, et:

- 1) olla valitud ja eelistatud, mitte kõndida konkurentide järel – kujundada ja muuta turgu, millel oled parim;
- 2) olla omanäoline ja mõistetav tarbijatele;
- 3) kasvatada kliendilojaalsust ja pikaajalist kliendisuhet.

Konkurentsieelise saavutamiseks peab ettevõtte püüdma parandada oma ainulaadset positsiooni tegevusalal või turul. Uus strateegiline positsioon on lihtsalt uus ja eluvõimeline kombinatsioon valemis kes/mis/kuidas. Uus strateegiline positsioon võib tekitada vastuolusid. Tuleb ka arvestada, et uue positsiooni hõlvamine võib ohtu seada senise positsiooni eluvõimelisuse. See ongi ilmselt suurim probleem, millega strateegilise innovatsiooni käigus kokku puututakse.

Eristumisvõimalusi on palju ja see, kuidas eristuda, sõltub konkurentide tegevusest ning tarbijate eelistustest ja motivatsioonist: toode/teenus, teenindus, uuenduslikkus, personaalsus, bränd, kommunikatsioon, mugavus, hind, kodumaisus, kõigi töötajate kliendile orienteeritus.

Väga oluline on positsioneerimisel teada, millised on peamised eelised konkurentide ees. Sportlandi juhtkonna hinnangul on Sportlandi konkurentsieelised järgmised:

- Innovatiivne mõttelaad

Sportlandi konkurentsieeliseks on innovatiivsus: uued turustuskanalid, mida konkurendid veel ei kasuta, ja uudne tootevalik, mis paljude konkurentide jaoks on liiga ulmelise tehnoloogia ja välimusega, on esimeste seas esindatud just siin. Sportland püüab värskust ja uudsust lisada igasse väljendusse, innovatiivsust hinnatakse nii inimeste mõttelaadis kui ka toodetes.

- Kaupluste head asukohad

Kauplused on püüdnud rajada võimalikult kesklinnade lähedale. Enne kaupluse rajamist uuritakse põhjalikult rajooni tulevikuvisionid ja võimalikke arengusuundi, need peavad olema kooskõlas Sportlandi vaadetega. Asukoht peab olema atraktiivne just Sportlandi sihtturu jaoks.

- Aktiivne marketing

Ühtse marketingistrateegia väljatöötamisega kinnitatakse keti kõikide kaupluste marketingiplaanid. Kuna Sportlandi kõik kauplused jälgivad ühtset väljatöötatud skeemi müügi-, sisseostu- ja marketingistrateegia osas, ühendab see ketis tegutsevaid kauplusi veelgi ning koordineerib nende tegevusi. See tekitab ka positiivse ühtsustunde ja sünergia, mida võib samuti lugeda Sportlandi konkurentsieeliseks.

- Maatriks-organisatsioonistruktuur

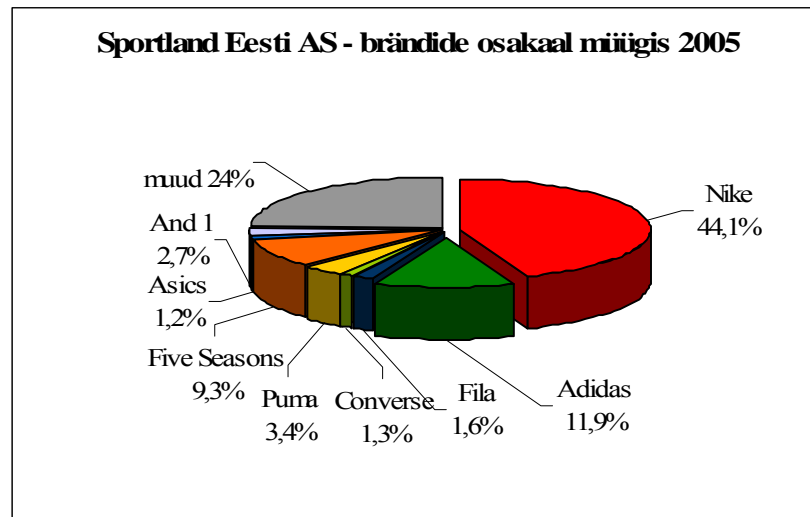
Tihe suhtlus tagab info kiire liikumise ning võimaldab paindlikult ja operatiivselt vastu võtta otsuseid. Samuti tagab see organisatsiooni parema toimimise juhul, kui mõni struktuuris olev ametikoht on täitmata (vt lisa 1).

- Suur püsiklientuur ning aktiivne püsikliendiprogramm

Suuremat tähelepanu pööratakse püsikliendile, kellele lisaks kliendikaardisoodustusele saadetakse pidevalt (iga kahe kuu järel) uusi eripakkumisi. Püsikliendiprogrammi täiustamisega loodetakse püsiklientide arvu suurendada, kas ja kuidas see õnnestub, väljendub kaupluste müüginumbrites.

6.5. Tootevalik ja Sportlandi positsioneerimine tootevaliku alusel

Tootevaliku aluseks on brändide valik. Sportlandi äridefinitsiooni kohaselt müüakse Sportlandi kauplustes maailma parimaid spordi- ja vabaajabrände, millest ja mille osakaaludest müügis annab ülevaate joonis 10.



Joonis 10. Brändide osakaal Sportland Eesti AS müügis

Positsioneerimine tootevaliku alusel ongi otseselt seotud müüdavate brändidega: „Suurimaks ostuelamuseks on peaaegu alati õige kauba leidmine. Kaubapakkumisele kui külgetõmbefaktorile ei ole asendajat: kaupluse ilus sisustus ei korva sortimendi nõrkusi” (Tonndorf 1995: 67). On selge, et mida tuntum ja jõulisem on bränd, seda rohkem energiat ta endas omab. Sportlandi kui brändi tugevus on seotud maailmas tuntud brändide jõu ja energiaga. Tarbimisühiskonna pakkumiste paljususes tehakse ostuotsuseid järjest enam tunnete, mitte mõistuse ajal, emotsioone aga aitab äratada ja ostulainele juhatada oskuslik turundussuhtlus, mille tähtis osa on luua toote või teenuse lugu ning seda ostjatele edastada. Maailma tuntud kaubamärkidel alati kindel sõnum, mida jõuliselt kommu­ni­keeritakse. Näiteks Nike’il on selleks

Just do it

ja Adidasel

Impossible is nothing

Seejuures on olemas kindlad põhisõnumid ehk *sloganid* ja hooajalised sõnumid, samuti on tuntud kaubamärkidel oma *story*, mida tarbijale järjepidevalt kommu­ni­keeritakse. Seejuures – “Brändi missiooni kujundamine tuleneb paljuski visioonist. Missioon kujutab endast tegevusi ja protsesse, mida kavatsetakse turul läbi viia, täitmaks brändi visiooni tulevikus. Missioon kirjeldab brändi suunda – mida hakatakse tegema, mis on juhtivaks ideeks või millisesse valdkonda koondatakse oma jõupingutused. Kui visioon on brändide puhul enamasti sõnastatud tulevikunägemusena, siis missioon on alati sõnastatud tegevuste või protsessidena “(Coomber 2002).

On väga oluline, et kommu­ni­keeritavad sõnumid oleksid selgelt mõistetavad, et pakutava kaubamärgi sõnum ja kaubamärgi pakkuja sõnum teineteist toetaksid. Sportlandi enim müüdav kaubamärk on Nike, mille Baltimaade distribuutori AS Jalajälje esindaja Helen Veermäe (2006) ütleb: ”Nike’i kui brändi missioon on pakkuda inspiratsiooni ja innovaatilisi lahendusi kõikidele atleetidele maailmas. Atleet on selline üldine sõna, mis tähendab kõiki inimesi, atleet ollakse siis, kui sul on keha, ehk atleet pole mitte ainult sportlane, vaid iga inimene.” Seega toetab kaubamärgi Nike missioon

selgelt Sportlandi missiooni ja seetõttu on Sportlandil lihtsam ennast turul positsioneerida, otsustada, mida tarbijale lubada, ning antud lubadusi täita.

Tuleb arvestada, et info, mis rõhutab olulisi erinevusi alternatiivide vahel neid diferentseerides, suurendab tarbijate poolt tajutavat osturiski ja osalusmäära. Pakutavaid kaubamarke oluliselt erinevatena tajudes võivad tarbijad tunda, et põhjalikuma info otsimine ja kaubamarkide hindamine võimaldab neil vähendada osturiski ja leida enda jaoks kõige sobivam alternatiiv. See suurendab nende motivatsiooni põhjalikumalt otsustada ning nad tajuvad selle suuremat kasulikkust. Samas tuleb arvestada, et kui inimesed tunnevad, et vajavad palju infot, kuid neil pole selle otsimiseks piisavalt aega, võivad nad otsustamisest üldse loobuda ja näiteks ostmise edasi lükata.

Aktsepteerides sõna mõjujõudu, mõistame paremini positsioneerimist tootevaliku alusel. Turundussuhtlus on tänapäeva ärimaailmas tähtis konkurentsiaabinõu.

7. Missioon ja visioon ning kontseptsiooni ja jaekeskonna loomine

7.1. Jaekeskonna kujundamise tähtsus

Missioon ja visioon mängivad jaekaubanduses tähtsat rolli ka kontseptsiooni loomisel ja jaekeskonna kujundamisel, sest taas on kõige olulisem mõte, millest lähtuvad teod ja seejärel omakorda sündmused.

Jaekeskonna kontseptsiooni loomist võib nimetada omaette teaduseks, samas on jaekeskonna loomine osa turundusest. Turundus on Philip Kotleri (2002) järgi tarbijate vajaduste ja soovide rahuldamine vahetusprotsessi kaudu. Turunduse kontseptsioon eeldab tarbija vajaduste kindlakstegemist ning sobiva turundusmeetmestiku (toode, hind, turustus, toetus) väljatöötamist ja valitud turusegmentidele rakendamist. Ka on meid ümbritsev keskkond osa kommunikatsioonist, ta räägib meist teistele ning peegelpildina ka meile endile, kes või mis me tegelikult oleme. Kommunikatsioon keskkonda iseloomustavate märkide abil toimub pidevalt, olenemata sellest, kas tahame seda või mitte, küll on aga meil võimalus seda keskkonda kujundada. Ühelt poolt on müügisaalil pragmaatiline ülesanne kokku viia tooted ja tarbijad: “Koht, kus tarbija kui ostja peaks tegema oma lõpliku valiku, mida osta, on müügisaal, kus nõudmine ja pakkumine omavahel kokku saavad. Müügisaali ülesanne on juhtida ostja kaupluse käsutuses olevate vahendite abil nõutava kaubani” (Mallene 2005: 41), teiselt poolt aitavad kaupluse sisekujundus ja läbimõeldud kontseptsioon olulisel määral kaasa emotsionaalse lisaväärtuse andmisele, sest: “Müügikeskkond annab firmadele just seda laadi võimaluse tarbijatega sideme loomiseks, millest nii innukalt haaras kinni Walt Disney oma Disneylandi kavandamisel. Tuletage meelde, et Wartil läks oma lõbustuspargis korda avardada meelte mängumaad üle tavapärase nägemise-kuulmise mõõtme, mis teda koomiksites ja filmides liigselt piiras. Ta lõi totaalse meelelise elamuse, mis on hoolikalt kätte õpitud ja mis meisterlikult ette kantakse. Just see elamus tõmbab tarbijaid ligi ning muudab nad eluaegseteks fännideks” (Hill 2005: 66).

Sisekujundus on ka väga oluline faktor, mis eristab Sportlandi konkurentidest. Samuti on sisekujunduselemendid asjad, mille kohta levib suusõnaline kommunikatsioon, ning sisekujunduselementide toel tekivad ka Sportlandi lood, huvitavate, inspireerivate ja samal ajal äratuntavalt ühtsete sisekujunduslahendusteni jõudmiseks aga peab iga poe ülesehitus vastama missioonile ja visioonile.

Inspireeriva ja tarbijat uusi elamusi kogema innustava keskkonna loomine on oluline ka seetõttu, et ostukoha atmosfäär – valgustus, mööbli paigutus, põrandakatted, värvid, lõhnad, helid, müügipersonali riietus ja käitumine, teiste ostjate arv ja käitumine – võib mõjutada ostjate meeleolu ja soovi kaupu põhjalikumalt uurida. Atmosfäär mõjutab inimeste meeleolu, ja mida meeldivam see on, seda kauem soovivad tarbijad ostukohas viibida ja seda ulatuslikum kaldub olema nende otsustusprotsess. Üha rohkem tarbijakäitumise uurijaid väidab, et mõtlemisprotsesse – mälu, hindamist ja otsustusprotsessi – võivad oluliselt mõjutada tarbijate tundeseisundid ning et eelistused võivad kujuneda ka ainult tunnete põhjal. Seda seisukohta toetavad ka Eesti andmed: “Keskkond, kus otsuseid tehakse ehk situatsioonilised tegurid (kaupade asukoht, toetavad materjalid, kujundus, valgustus, heli, lõhnad jne.) mõjutavad otsuseid 50% ulatuses” (EMOR 2003). Emotsioonid (nii positiivsed kui ka negatiivsed) võivad algselt ja motiveerida otsuseid sõltuvalt sellest, kui suurt positiivset emotsiooni (näiteks rõõm, erutus, rahulolu, uhkus jne.) tarbija ostuga seoses tunneb või kui suurt negatiivset emotsiooni (näiteks süütunne, frustratsioon, häbi jne.) ta ostuga kõrvaldada soovib. Tundeseisundid mõjutavad eelkõige tarbijate motivatsiooni otsustusprotsessis, aga samuti taju. Seega võivad inimesed erinevas meeleolus olles kaupu erinevalt hinnata. Kuna positiivses meeleolus inimesed on enesekindlamad ja muretsevad vähem oma ebaõnnestumise pärast ja kuna positiivsed tundeseisundid kalduvad vähendama otsustusülesande keerukuse tajumist ja suurendama lihtsate otsustusreeglite kasutamise tõenäosust, on oluline, et jaekeskkond soodustaks sellise meeleolu teket ja püsimist.

Jaekeskkond on oluline ka ostukoha valikul, mida mõjutab küll palju erinevaid tegureid, mida on lihtsustades võimalik jaotada kolme rühma:

- esimene rühm on seotud pakutavate toodetega – nende valiku laiuse, sügavuse, hinnataseme, kvaliteediklassi, ainulaadsuse jms.;

- teine rühm tegureid on seotud otseselt ostukohaga – selle asukoht, müügikeskkond, müügikeskkonna erilisus, ainulaadsus, teenindus jne.;
- kolmas rühm tegureid on seotud potentsiaalse tarbijaga – eelkõige tema emotsionaalsete, materiaalsete (ostuvõime) ja ajaliste ressursidega.

7.2. Jaekeskonna kujundamine Sportlandis

7.2.1. Jaekeskonna kujundamise põhimõtted Sportlandis

Sportlandi juhtkonna nägemuse kohaselt ei saa Sportlandi kauplused olla pelgalt toodet müüvad ostukohad, Sportland soovib kliendile pakkuda emotsionaalset lisaväärtust ning inspireerida teda elama huvitavat ja elamusterohket elu. Seetõttu pöörab Sportland jaekeskonna kujundamisele suurt tähelepanu. Helen Veermäe (2006) märgib: „...julgen ka väita seda, et maailmas pole hetkel mitte ühtegi teist spordikaubandusega tegelevat ketti, kes oleks niivõrd heal tasemel puhtalt võttes arvesse jaekeskonda poes ja kõiki neid innovaatilisi lahendusi ja tehnoloogilisi uuendusi...”

Samas ei tohi unustada, nagu öeldud ka lk-l 56, et pelgalt atraktiivsest jaekeskonnast ei piisa, vaid et oluline on ka õige sortiment.

Ühelt poolt on Sportlandil teatud kindlad sisekujunduselemendid, mida kasutatakse igas kaupluses, teiselt poolt aga kasutatakse eri kaupluste keskkonna loomisel erinevaid kontseptsioone, arvestades kaupluse suurust, linna, kuhu kauplus luuakse, kaubanduskeskust, selle suunitlust tarbijarühmadele ja rentnike kooslust jne. Vastavalt kõikidele konkreetse piirkonna iseärasustele kujundatakse konkreetse kaupluse tarbijaprofiil (vt lisa 5) ja seejärel luuakse juba spetsiaalselt sellele tarbijarühmale poe sisekujundus. See, et iga kaupluse puhul kasutatakse teatud kindlaid, kõigile kauplustele ühiseid sisekujunduslikke elemente, aga samas disainitakse iga kauplus, arvestades antud regiooni iseärasusi, lähtub Sportlandi missioonist ja visioonist. Are Altraja (2006) ütleb selle kohta nii: „...tarbija ostuharjumus on üks selline suhteliselt püha asi, mida tuleb hästi täpselt silmas pidada, kui me teeme liiga innovatiivseid kauplusi, millel ei ole järgitud nagu tarbijale omaseid selliseid tsirkulatsiooni harjumusi poes, kuidas ta on

harjunud käima, et parema- ja vasakukäelised tarbijad, naised paremale, mehed vasakule, kui kaugel peab olema käiguteest sein, kas seal keegi seisab sul ees või karjub kõrva või mida iganes.” Helen Veermäe (2006) omakorda sõnab: „Sportlandi puhul on eriti huvitav, et iga kord proovitakse leida selliseid huvitavaid uusi lahendusi, mingit kommi sinna puu otsa, on head näited või siis Sportlandi lasketiir või on kasutatud korvpalliväljakuid, või mida iganes. Selliseid huvitavaid lahendusi tervest maailmast pole võtta palju. Ja Sportland on selles mõttes oma kontseptsioonilt ja jaekeskkonnalt ainulaadne,” ja Guido Pärnits (2006) meenutab: „...algul käisid siin paljud nõ välismaa suured või kolleegid, kellegi poolt saadetud ülevaatajad siia, siis võib öelda, et enamus väljamaalastel jäi suu lahti. Et võib ka sporti müüa ka sellises keskkonnas, nii et minu arust on ta ääretult puhas emotsionaalne keskkond, kus müüa spordikaupu. Professionaalne väljapanek ... ma ei oska ütelda rohkem selle kohta, aga mõne asja kohta sisse minnes ütled „vau”, aga pärast katsu seda kirjeldada.”

7.2.2. Sportlandi eri kauplustele ühised sisekujunduselemendid ja -jooned

Kõigile Sportlandi kauplustele ühised sisekujunduselemendid on jooksurada, patenteeritud mööbel, lisavalgustus ja audio- ja videolahendus, suuremates kauplustes ka rariteetide sein või rariteetide postament (vt lisa 6).

Märgatavaim kõigile Sportlandi kauplustele ühistest sisekujunduselementidest on jooksurada. Emotsionaalses mõttes on jooksuraja eesmärgiks tuua staadion kauplusesse ning luua tarbija peas otsesed seosed spordiga, puhtpraktiliselt suunatakse jooksuraja abil kliendivoog läbi kaupluse kõikide brändide ja kategooriate sektorite juurde. Jooksurada on sisekujunduselemendina õnnestunud leid ka seetõttu, et hinnanguliselt 70% kauplusesse sisenevatest inimestest vaatab esmajoones põrandat. Märkimist väärib samuti asjaolu, et selline sisekujunduselement aitab Sportlandil selgelt eristuda.

Sportlandi patenteeritud mööbel võimaldab eksponeerida kaupa maksimaalselt – kolmetasemeliselt. Mitmes uurimuses on leitud, et kaupade paigutus müügisaalis mõjutab tarbijate otsuseid. Üldjuhul kehtib reegel, et mida nähtavamal kaup on, seda suurem on ostmise tõenäosus. Kaupade paigutus mõjutab ka nende hindamist: näiteks

võivad tarbijad toote asukoha järgi tajuda nende tähtsust või väärtust. Viimast asjaolu kasutatakse Sportlandis kaupadele tähelepanu juhtimiseks müügipoliitika kujundamisel ka ära⁶.

Meeldiva ostukeskkonna kujundamisel ja positiivse meeleolu loomisel on olulisel kohal valgustus. Sportlandil on kontseptuaalselt paika pandud lisavalgustuse vajadus ning välja selgitatud optimaalne lukside arv ruutmeetritele.

Sportlandi juhtkond peab tähtsaks, et poodides oleks ka kõrgetasemeline audio-ja videolahendus, sest ka audio- ja videolahendusel on emotsiooni loomisel tähtis roll. Ajutegevusega kaasnevat psühhokeemiat uurides on märgatud, et meeldiva muusika poolt esile kutsutav heameel (nagu iga teistsuguse päritoluga positiivne emotsioon) põhjustab ajus keemilise ärrituse, mille tulemusena moodustuvad keemilised ühendid endorfiinid – nn. looduslikud narkootilised ained, millel on nii tugev heaolutunnet esile kutsuv ja alalhoidev kui ka valu leevendav toime. Muusika aitab vähendada ängistust ja stressi, kuna loob võimaluse emotsioonide ja paljude alateadlike impulsside esilekerkimiseks, teadvustamiseks ning väljaelamiseks: “Muusikat kuulates võib inimene tunda rõõmu ja optimismi, sest ka tema kehas sisalduv vesi muutub. Õhus edasi kanduvad sõnade vibratsioonid mõjutavad vett rohkem kui teisi elemente” (Emoto 2005 :63).

Ka Eesti uuringud näitavad muusikaharrasuse populaarsust noorte hulgas igapäevaelu stressi leevendamisel. Üliõpilaste uuringust (Rüütel *et al.* 1998) selgus, et muusika (kuulamine, musitseerimine, laulmine) on kõige enam kasutatav stressi maandamise vahend: 723 küsitlusest 55% kasutas muusikat enamasti või sageli pingetest vabanemiseks. Gümnaasiumiõpilaste hulgas (küsitluseid oli 1316) oli neid, kes enamasti või sageli muusika abil oma pingeid maandasid, veelgi rohkem – 78% (Rüütel 1999).

Suuremates kauplustes presenteeritakse sisekujunduselemendina ka kuulsate sportlaste rariteetseid tooteid. Ka spordis on kaalukas roll eeskujudel ja kes oleksid noortele

⁶ Vt. müügipinna planeerimine lk. 66.

paremaks eeskujuks ja suuremaks innustuseks spordile lähenemisel kui olümpiamedalivõitjad, maailmameistrid ja teised spordi suurkujud. Rariteete eksponeeritakse kauplustes kas rariteetide seinana või rariteetide postidena. Mitmekesisem rariteetide sein on Sportlandi kauplustest Tallinnas Järve Sportlandis (vt lisa 7).

Veel üks ühine joon, mis iseloomustab Sportlandi kauplusi, on kaupluste jaotamine eraldi meeste- ja naistetsooniks. Olenevalt kaupluse suuruselt võib veel olemas olla lastetsoon, selle puudumisel pakutakse lastetooteid naistetsoonis.

On kindlaks tehtud, et mehed ja naised ostavad täiesti erinevalt: „Mehed ja naised erinevad peaaegu kõiges, miks ei peaks siis erinevad olema ka nende ostuharjumused?” (Underhill 2006: 96). Edasi jätkab Underhill (2002: 97): „Mehed on naistega võrreldes üldiselt väga etteaimamatud. Oleme piisavalt palju aega võtnud ja teame seepärast, et mehed liiguvad poeriiulite alati kiiremini kui naised. Mehed ka vaatavad lühemat aega. Paljudel juhtudel on raske sundida neid vaatama üldse midagi, mida nad pole kavatsenud osta. Neile ei meeldi reeglina küsida. (Nad ostavad samamoodi, nagu nad autot juhivad.) Kui mees ei leia otsitud osakonda, siis sõidab ta käruga korra või paar edasi tagasi, loobub ja lahkub kauplusest abi küsimata. Võib lausa näha, kuidas mehed ennast välja lülitavad.” Samuti kirjutab Underhill (2006: 116): „Reaalses elus tähendab see ühte väga ilmselget asja – naised nõuavad ostukeskkonnalt enam kui mehed. Mehed vajavad kohti, kus nad leiavad kõik vajaliku minimaalse otsimisvaevaga ning pääsevad kiiresti minema. Kui meest sunnitakse kõndima ja otsima – teiste sõnadega ostlema –, siis annab ta tõenäoliselt masendunult alla ja lahkub. Mehed naudivad ringikäimist tunduvalt vähem. Naised on üldiselt kannatlikumad ja uudishimulikumad ning tunnevad end hästi just ruumis, mis aegamööda avaneb. Seetõttu vajavad nad keskkonda, kus saab aega veeta ning enda valitud kiirusel mugavalt ringi liikuda. Tihti olekus, mis meenutab pooleldi transsi.”

Ehkki on teada, et mehed ja naised ostavad erinevalt ja et seetõttu vajavad nad erinevat keskkonda, väljapanekut jne., kasutavad paljud spordipoed pigem kas brändide või spordikategoriate põhiseis jaotust. Sportland seevastu on selle asjaoluga oma poodide sisekujunduses arvestanud ja jaganud kaupluse eraldi meeste- ja naistetsooniks. Sellise

sisekujunduse loomisel on kindlasti taas tähtis koht Sportlandi missioonil ja visioonil, sest muudavad ju meestel elu huvitavamaks, emotsionaalsemaks ja paremaks teised asjad kui naistel ning see, mis meeldib naistele, ei pruugi meeldida meestele ja vastupidi.

7.2.3. Üksikutele kauplustele eriomased sisekujunduselemendid

Ainult ühes poes just sellele poele eriomase atmosfääri kujundamisel kasutatud sisekujunduselemendi näiteks on Tartu Kaubamaja Sportlandi kaupluses kasutusel olev korvpallimängumasin, kus saab ka reaalselt palli visata (vt lisa 8). Korvpallimängumasinana idee tuleneb sellest, et korvpall on Tartus väga populaarne ning et tartlane toetab koduklubi Rock'i. Sellest johtuva positiivse emotsiooni esilekutsumiseks on Kaubamaja Sportlandi poes väljas ka Rock'i mängijate fotod ja hooaja mängukavad.

Tallinnas Ülemiste Keskuses asuvas Sportlandi kaupluses on seevastu lisaelemendina kasutusel kauplusesse sisseehitatud täismõõtmetes lasketiir: tulenevalt Sportlandi missioonist on see loodud kaasa aitama laskespordi taaselustamisele ning populariseerima seda spordiala noorte seas (vt lisa 9).

Tartu Kaubamaja Sportlandi poes on veel olemas naistele suunatud glamuurala klaasist riiulite, kuldraamiga suurte peeglite ja valge nahkmööbliga istumiseks. Glamuur ja sära on alati seotud olnud Hollywoodi filmitähtedega – just sealt sai alguse staarikultus, mis on täies elujõus praegugi. Staarikultusele aluse pannud legendaarsed näitlejad Marlene Dietrich, Marilyn Monroe, Audrey Hepburn, Greta Garbo, Joan Crawford jt. jäävad meie mälus alatiseks rambivalguses säravateks tähtedeks – kalliskivide ja karusnahkadega ehitud, näol pimestav naeratus. Selles tsoonis eksponeeritakse peamiselt trendikaid sportlikke riideid, mis on eelkõige mõeldud vaba aja veetmiseks.

Eraldi alana on veel olemas retroala, kus kasutatakse peamiselt 70-ndate aastate interjööridest tuttavaid vorme ja värve. Tapeediks on vanad ajalehed ning seintele on pandud vanade lehtede raamitud postrid. Nii on võimalik seal näha Erika Salumäed, Jaanika Möldrit, Tiit Sokku ja paljusid teisi tuntud spordikangelasi. Nagu eespool

mainitud rariteetid (vt lk 63) peavad need postrid meenutama Eesti tuntud spordikangelasi läbi aegade ja innustama noori spordiga tegelema ja seeläbi oma elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks muutma, nagu tuleneb Sportlandi missioonist.

7.3. Müügipinna planeerimine Sportlandis

Tähtis on ka vaadelda, kuidas planeeritakse müügiprotsessi, jagades jaekeskkonda tsoonideks. Kontseptsioon tugineb paljuski positsioonile turul.

Aeg on maailmas ainuke ressurss, mida jagatakse kõigile iga päev võrdselt. (Ma ei pea siin silmas eluiga, vaid iga päev kasutada olevat ressursi.) Tänapäeva kiires ühiskonnas on just ajapuudus ehk ajasurve see, mis muudab otsustusülesande raskemaks ja suurendab otsustusprotsessi kulusid. . „Kaubanduse esmatähtsaks ülesandeks saab klientidele sisseostude tegemise kergendamine ja seejuures nende aja säästmine” (Tonndorf 1995: 28). Ajasurve võib tekitada afektiivset stressi. On leitud, et omades rohkem aega, otsivad inimesed rohkem infot, ajapuuduse korral aga vähendavad otsingut. Kui inimesed tunnevad, et vajavad palju infot, kuid selle otsimiseks pole piisavalt aega, võivad nad otsustamisest üldse loobuda (näiteks ostmise edasi lükata).

Kaupluse jagamine eri piirkondadeks peab aitama kliendil selgelt ja kiiresti eristada uut ja vana toodet. „Kaupluse sissepääsu juurde jääval alal on otsustav tähtsus, see määrab ära, kes kauplusesse sisenevad” (Underhill 2006: 82). Psühholoogid on näidanud, et objektide taju sõltub suuresti kontekstist. Teisisõnu sõltub see, kuivõrd sarnastena või erinevatena kaupu tajutakse ning kuidas nende omadusi hinnatakse, teistest alternatiividest kaalutluskogumis, samuti mõjutab kaupade hindamist tarbijate poolt nende paigutus – näiteks võivad tarbijad toote asukoha järgi tajuda toote tähtsust või väärtust. ”Aga antud kontekstis on see iseäranis tähtis, sest peaaegu kõik planeerimata ostud – ja ka paljud planeeritustest – tulenevad sellest, et ostleja näeb, katsub, haistab või maitseb midagi, mis töötab naudingut või isegi täielikku rahuldust” (Underhill 2006: 162). Oluline on ka brändi teadvustamine tarbija poolt: tarbija peab olema teadlik brändi erisusest, aru saama, milles see seisneb ja millist positiivset väärtust see temale toob. Samuti on oluline mõista, et hea bränd vajab oma jõu võimendamiseks sobilikku

keskkonda, brändi ja jaekeskkonna vahel peab tekkima sümbioos. Sageli ei tunne inimesed end nii heade ekspertidena, et ise kauba omadusi vajalikul määral hinnata. On kindlaks tehtud, millised pinnad, kaugus, kõrgus ja kontrastid hakkavad kõige enam silma (näiteks silmade kõrgusel asuvad objektid). „ Põhimõte näib seega väga lihtne: inimesed tahavad enne ostmist kaupa kogeda. Seetõttu on kaupluse esmane funktsioon soodustada küllastajate kontakti kaubaga” (Underhill 2006: 168).

Eelpool toodud tegureid arvesse võttes on Sportlandi kauplused jaotatud tsoonideks ja loodud kontseptsiooni ühe osana seda jaotust kasutav müügistrateegia ja sellele vastav hinnapoliitika. Tsoonid on järgmised:

- A-tsoon – kõige paremini silmahakkavad müügi pinnad;
- B-tsoon – stangepinnad ja vaatesektoritest väljajäävad seinapinnad (nö. nurgatagused);
- C-tsoon – allahinnatud kaupade müügi pinnad (leiunurk, kaubakastid).

8. Järeldused ja diskussioon

8.1. Teema seotus laiemaga kontekstiga ja järeldused

Tarbimisühiskonnas, kus tarbimine on omandanud uue tähenduse ja kuhu on siirdunud ka Eesti, on jaekaubandusettevõtete oluline roll inimeste väärtushinnangute, käitumise jne. kujundamisel, seetõttu on oluline teada, millistest alustest lähtutakse jaekaubandusettevõtete juhtimisel, missioon ja visioon aga on (või peaksid olema) ettevõtete juhtimisel kõige põhjanevamad lähtekohad.

Töö põhiprobleemiks oli, mis missioon ja visioon on ning kuidas missioon ja visioon mõjutavad jaekaubandusettevõttes strateegia kujundamist, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomist, positsioneerimist ning konkurentidest eristumist, s.o. erinevaid tegevusi. Kirjandusallikad ning Sportland Eesti AS praktika viitasid, et selgelt sõnastatud missioon ja visioon on nende tegevuste puhul tugevaks aluseks. Selgelt sõnastatud missioon ja visioon võimaldavad erinevaid tegevusi koordineerida ja aitavad nende kavandamisel ja elluviimisel silmas pidada pikemat perspektiivi.

Ka kõik intervjueritud jaekaubanduspraktikud pidasid missiooni ja visiooni põhimõtteliselt tähtsaks (vt. ptk. 4.3), samas erinesid arvamused kohati selles osas, kui palju selle teemaga praegu Eesti jaekaubandusettevõtetes tegeldakse ja kui palju tegelda tuleks. Näiteks Guido Pärnits (2006) arvas: „Ma arvan jah, et Sportlandi jaoks [kajastub missioon ja visioon tema tegevuses], ma usun, et enamuse firmade jaoks on see missioon ja visioon selline sõnakõlks, mida lihtsalt tehakse, sest seda on võib-olla vajalik teha, võib-olla on tore, kui ta kusagil kirjas on, aga Sportlandi puhul on näha, et nad neid välja mõeldud lauseid või oma eesmärgid ka iga päev täidavad, mida tegelikult on inimestel ka näha.” Samuti arvas Guido Pärnits missiooni ja visiooni kohta: “Kindlasti on see oluline, aga kas nüüd läbi konkreetse lause või sõnastuse ülesehituse või lihtsalt oma tegevuse, ma ei oska ütelda. Ma pigem ütleksin niiviisi, et seda lauset nüüd küll vaja ei ole, et igapäev teaks seda unepaalt.” Samas Are Altraja (2006) arvas: „Ma arvan seda, et missiooni ja visiooni tähtsus on Eesti turul aja jooksul muutunud ja see temaatika on tähtsustunud, suurenenud ja täna võib selgelt märgata, et need, kellel

on tugev ja kandev missioon, need on turul edukad.” Samuti ütles Are Altraja (2006): „... ma täpselt liigitaks need kaheks, selle missiooni ja visiooni temaatika ... on täpselt ühed, kes hüüavad välja loosungeid ja teevad missiooni ja visiooni juttu selleks, et äriõpikust võib lugeda, et seda on vaja ja see peab olema, ja teised need, kes teevad asja, pingutavad sisulise poole pealt südamega, ja südamest-südamesse ja ma arvan, et elama jäävad väiksemad ketid, kes suudavad omaniku *face*’i vahetevahel näidata, öelda sulle südamest südamesse seda, mida nad tahavad öelda, ja elama jäävad ja arenevad kiiresti suured globaalsed ketid, kelle omanikel või brändil on tõepoolest hästi õilis ja meie geograafilisse ja majandus-etnilisse vöötmesse sobiv missioon, aga kes suudavad seda perfektselt ellu viia ja kommunikeerida...”

Ka intervjueeritud jaekaubanduspraktikud mainisid selgelt sõnastatud missiooni ja visiooni soodsat mõju mitmesugustele jaekaubandusettevõtte tegevustele. Näiteks positsioneerimise kohta ütles Helen Veermäe (2006): “Kui sul on olemas missioon ja visioon, siis sa positsioneerid ennast reeglina õigemini turul. Kui sa tead täpselt, kellele su toode on suunatud ja mis teenust sa pakud, siis on ju selge see, et see ongi su eelis konkurendi ees, ja vastavalt sellele saab ennast ka turul positsioneerida.” Guido Pärnits (2006) lausus: “Ma tahtsin just öelda, et tegelikult nad peaksid mõjutama [jaekaubandusettevõtte] kõiki [tegevusi], ühte vähem, teist rohkem. Alati siis jaekaubanduses, sa ei maininud seda sortimendipoliitikat, sisseoste, kellele sa seda pakkuda tahad, mida sisse ostad, mis hinnapoliitikat ajad ... sinna tuleb muidugi juurde turundus, noh kogu see kompott kokku ongi konkurentidest eristumine. Nii et ma arvan, et see siiski peaks igale inimesele, kes peab mis iganes valdkonnaga jaekaubandus ettevõttes tegelema, olema ühtemoodi aru saada.”

Sportland Eesti AS areng viitas ka, et nendele küsimustele suurema tähelepanu pööramine muutus Eesti jaekaubandusettevõtete jaoks aktuaalseks 2000. aastal. Ka intervjueeritud jaekaubanduspraktikud pidasid pöördeliseks just seda aega. Näiteks Are Altraja (2006) rääkis: „...kusagil 2000. aastal oli selline ... võib hinnata, et tarbijale suunatud jaekaubanduse pakkumine oli saavutamas esimesi algeid komplekses pakkumises, mis tähendab toodet, keskkonda, juurdepääsu tootele autoga ehk siis

kättesaamise mugavus ja talle kommunikeeritud, siis hakkas protsess rohkem võtma läänelikke ilminguid...”

8.2. Uuringust väljajäänud olulised uurimisprobleemid, töö võimalikud edasiarendused

Tänapäeva globaalse konkurentsi tingimustes on majanduskasv, jätkusuutlikkus ja inimkapitali areng võtmesõnadeks, mis tagavad edu pikaajalises perspektiivis.

Oma töös näitasin, kuidas saab missiooni ja visiooni rakendada strateegia kujundamisel, positsioneerimisel, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomisel, konkurentidest eristumisel. Paraku ei ole hea strateegia, kontseptsioon ja müügikeskkond üksi jätkusuutlikud, vaja on edukalt toimivat organisatsiooni, s.o. inimkooslust. „Margaret J. Wheatley väidab, et organisatsioonides ei õnnestu saavutada edukaid tulemusi, kuna eiratakse endiselt kõige tähtsamat, milleks on inimfaktor. Inimfaktori arvestamine tähendab lähtuda inimeste vajadusest üksteist usaldada, vajadusest mõtestatud töö järele, soovist anda oma panus ja saada selle eest tänu ja tasu osaliseks. Inimesed vajavad osalemist nende küsimuste otsustamisel, mis neid otseselt puudutavad. Organisatsioonid ei pea mitte üksnes õigeid inimesi üles leidma, nad peavad neid ka enda juures hoidma. Kuna inimesed on väärtuslikud, on õigete inimeste ligimeelitamine ja kinnihoidmine aina olulisemad” (Virovere et al. 2005: 19).

Eduka organisatsiooni toimealuseks on üheselt mõistetavad missioon ja visioon, mida tuntakse, teadvustatakse ja tähtsustatakse ettevõtte igal tasandil. Ei piisa sellest, kui missiooni ja visiooni teavad ainult ettevõtte juhtivtöötajad, missioon ja visioon on vaja viia kõigi töötajateni. Missioon peab looma igale töötajale üldise pildi, miks tema panus institutsiooni jaoks on oluline. See määrab, kuidas töötajad mõtlevad ning kuidas nad mäletavad organisatsiooni ja selle ülesandeid. Missiooni ellurakendamine aitab keskenduda peaülesannetele ning hoiduda liigsete ressursside kulutamisest kõrvalküsimustele.

Seda, kui tähtis on kommunikeerida missiooni ja visiooni ka töötajatele, rõhutasid ka kõik intervjuueeritavad jaekaubanduspraktikud (vt. ptk. 4.3).

Planeerimine algab eesmärkide püstitamise, mis rahuldavad organisatsiooni ja keskkonda. Kuna keskkond muutub, peavad muutuma ka eesmärgid ja prioriteedid. Juhtimine peab määrama eesmärkide prioriteedid ja tähtsajad, lahendama vastuolud eesmärkide vahel ja määrama näitajad, millega tulemusi mõõdetakse ja hinnatakse. Eesmärkide prioriteedid tähendavad seda, et teatud ajaperioodil on ühtede eesmärkide saavutamine teistest olulisem, samas: „Püsivalt suurepärased ettevõtted jäävad truuks oma põhiväärtustele ja eesmärgile, samal ajal kui nende äristrateegiad ja tegevusmeetodid kohanduvad lõputult muutuva maailmaga. See on põhimõtte „säilitada sisu/ergutada arengut” elegantne kooslus” (Collins 2002: 196).

„Kokkuvõtlikult võib öelda, et hästitoimivat, suurepärast, edukat ja efektiivset kaasaegset ettevõtet on võimalik iseloomustada meeskondliku juhtimise kaudu, s.t mitte mõned ei vastuta lõpptulemuse eest, vaid kõik vastutavad lõpptulemuse eest, keskendutakse ühele või mõnele lähedasele tegevusalale, ettevõttes valitseb ühtne tugev kultuur, nn distsipliinikultuur (Collins 2002: 28), ning ettevõtet tajutakse ühtsena, terviklikuna. Tegu on õppiva organisatsiooniga, kes on välismaailma muutusi tajuv ja pidevalt uuenev, tema tegevus on suunatud kliendile, töötajad tunnevad oma tööst rõõmu ning juhile on oluline töötajate heaolu. Samal ajal on iga organisatsioon aga ainulaadne ja kordumatu” (Virovere 2005: 14).

Seega on missiooni ja visiooni edukas kommunikeerimine organisatsiooni kõigile liikmetele ehk missioon ja visioon inimkapitali seisukohalt teema, mida antud töös käsitletud ei ole, ent mis väärriks kindlasti käsitlemist ja oleks sel juhul käesoleva töö edasiarenduseks. Missioon ja visioon jaekaubanduses inimkapitali seisukohalt on perspektiivis ka teema, mida soovin uurida magistr töö raames, sest lisaks üldisele huvipakkuvusele ja tähtsusele on see valdkond oluline ka Sportlandi jaoks.

Nimelt on ka Sportlandis missiooni ja visiooni edukalt rakendatud strateegia kujundamisel, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomisel ning konkurentidest eristumisel, kuid kahjuks esineb ka Sportlandis puudujääke missiooni ja visiooni temaatika teadvustamisel töötajatele: Sportlandil on üllas missioon ja ambitsioonikas visioon, ent pelgalt nende omamisest ja ainult inimkapitalil mittepõhinevast elluviimisest pole ettevõttel neist pikas perspektiivis kasu. Teisisõnu: kui seni on

tegedud eelkõige igapäevatöö kindlasuunalise, mõtestatud korraldamisega – ühtse välise olemuse loomisega, siis väga oluline töö on alles ees – sama sõnumi edukas viimine ettevõtte kõigi tasandite töötajateni. Kui siinkohal veel meenutada tööst läbi käinud mõtet mõtte ja sõna jõust, siis on selle ülesande tähtsus iseenesestmõistetav. Ettevõtte sisemise, s.o. kvalitatiivse arenguga tegelemine on edu hoidmiseks/saavutamiseks vajalik ka, arvestades Eesti jaekaubanduse turumahtu, selle juures aga on oluline koht ettevõtte missioonil ja visioonil.

Ettevõtte sisemisele arengule ja missiooni ja visiooni ning nende kommunikeerimise temaatikale pööratakse märkimisväärset tähelepanu ka Sportlandi strateegias aastateks 2005–2007. Oluliseks peetakse meeskonna koolitamist ja arendamist. Töötajate koolitamisega suurendatakse ka töötajate aktiivsust ja valmisolekut enesearenduseks ning luuakse selleks tingimused. Muu hulgas on käivitumas ettevõttesisene regulaarkoolituse programm, kus missiooni ja visiooni temaatikal on samuti tähtis koht. Täiendamisel on ettevõtte pehmete väärtuse kogum, hoidmaks häid töötajaid ettevõttest lahkumast (Türk 2005).

Kuna töö piiratud mahu tõttu ei olnud mul võimalik käsitleda kõiki missiooni ja visiooniga haakuvaid valdkondi, siis on töö võimalikeks edasiarendusteks ka selliste valdkondade ning nende ning missiooni ja visiooni seoste käsitlused. Üks selline, missiooni ja visiooniga tihedalt seotud valdkond on näiteks turundus jaekaubandusettevõttes. Antud töös ei käsitletudki ma turundust ja selle erinevaid harusid ning nende seoseid missiooni ja visiooniga just selle valdkonna laiaulatuslikkuse tõttu.

Samuti on käesoleva töö võimalikuks edasiarenduseks mõni põhjalikum antud teemal põhinev empiiriline uuring, milles kasutatakse mõnda teistsugust meetodikat kui antud juhul kasutatud semistruktureeritud intervjuu, tuginetakse suuremale valimile, intervjuueeritakse mõnda teist sihtrühma (näiteks kliendid) vms. Kuna töö käsitles missiooni ja visiooni jaekaubanduses, siis on ka võimalik tema edasiarendusena uurida missiooni ja visiooni ning nende tähtsust teistes tegevusvaldkondades. Samuti võiks käesoleva teema edasiarenduseks olla erinevate ettevõtete missioonide ja visioonide võrdlev uuring.

Kokkuvõte

Oma töös käsitlesin missiooni ja visiooni jaekaubanduses. Sõna on lihtsaim viis väljendada tunnetest tekkinud mõtteid ning ülim võimalus nende võimendamiseks. On tõestatud, et sõnal ja mõttel on suur jõud, missioon ja visioon aga on ettevõtte olemasolu mõte selgelt sõnastatud kujul.

Arvestades muutusi maailmamajanduses, info küllust ühiskonnas, tarbimise uut sisu ja vormi ning jaekaubandusettevõtete rolli tänapäeva kultuuri kujunemises, püüdsin leida vastust küsimusele, milline on missiooni ja visiooni mõju jaekaubandusettevõtete edule tänapäeval ja millised on nende väljundid ettevõtte erinevates tegevustes ja arengus. Töös vaatlesin strateegilist planeerimist, organisatsiooni väärtusi ja organisatsioonikultuuri, positsioneerimist jaekaubandusturul ning kontseptsiooni ja jaekeskonna kujundamist ning näitasin nende seoseid missiooni ja visiooniga. Teisisõnu – töö põhiprobleemiks oli, mis missioon ja visioon on ja kuidas missioon ja visioon mõjutavad ettevõttes strateegia kujundamist, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomist, positsioneerimist ning konkurentidest eristumist, s.o. erinevaid tegevusi. Antud teema käsitlemist pidasin vajalikuks, kuna tänapäeva kultuuri kujundamisel ja suunamisel on jaekaubandusorganisatsioonidel oluline roll.

Missiooni ja visiooni jaekaubanduses vaatlesin oma töös eelkõige Sportland Eesti AS näitel. Teoreetiline käsitus vaheldus töös analüüside ja kommentaaridega Sportlandist, teoreetilist käsitlust ja Sportlandi puudutavaid kommentaare omakorda täiendasid ülevaated Eesti jaekaubanduspraktikute arvamustest neis küsimustes ja tsitaadid intervjueeritud jaekaubanduspraktikutelt. Tsitaadid intervjuudest olid sõnasõnalised.

Minu enda tihe ja pikaajaline seotus Sportlandiga tõi ilmselt kaasa töö kohatise distantseerumatus, teisalt aga andis see võimaluse kõrvutada teooriat ja reaalseid protsesse.

Sportlandi missiooni ja visiooni minupoolne analüüs põhines diskursuseanalüüsil. Eesti jaekaubanduspraktikute missiooni ja visiooni puudutavate seisukohtade väljaselgitamiseks viisin neist kolmega läbi semistruktureeritud ekspertintervjuu.

Sportland Eesti AS näitel võib öelda, et selgelt sõnastatud missioon ja visioon on tugevaks aluseks jaekaubandusettevõtte strateegia kujundamisel, kontseptsiooni ja müügikeskkonna loomisel ning igapäevatöö kindlasuunalisel, mõtestatud korraldamisel. Samuti on selge missioon ja visioon olulisel määral abiks konkurentidest eristumisel.

Põhimõtteliselt pidasid missiooni ja visiooni temaatikat kui ettevõtte tegevuse korraldamise üldist alust tähtsaks kõik intervjueritud jaekaubanduspraktikud, arvamused aga erinesid kohati selles osas, kui palju selle teemaga praegu Eesti jaekaubandusettevõtetes tegeldakse ja kui palju tegelda tuleks.

Sportland Eesti AS arengu põhjal otsustades muutus nendele küsimustele tähelepanu pööramine Eesti jaekaubandusettevõtete jaoks aktuaalseks 2000. aastal. Ka kõik intervjueritud jaekaubanduspraktikud olid põhimõtteliselt arvamusel, et 1990-ndatel aastatel missiooni ja visiooni temaatika Eestis veel praktilist tähtsust ei omanud ja et see valdkond hakkas tähtsustuma 2000. aasta paiku, kui konkurents oli tihenened. Kõik intervjueritavad mõnsid ka , et konkurentsi edasi tihenedes nn. pehmete küsimuste tähtsus ettevõtete jaoks kasvab.

Töö mahtu arvestades ei olnud paraku võimalik käsitleda kõiki missiooni ja visiooniga haakuvaid valdkondi. Mõnevõrra põhjalikumad ülevaadet töö võimalikest arendussuundadest sisaldab diskussioon, kuid näiteks pidin oma tööst välja jätma turunduse jaekaubandusettevõttes ning missiooni ja visiooni seosed sellega, sest turunduse valdkond on juba iseenesest väga laiaulatuslik. Samuti ei käsitlenud ma antud töös missiooni ja visiooni temaatikat käsitletud inimkapitali põhiselt, s.o. missiooni ja visiooni teadvustamist organisatsiooni liikmetele ja liikmete poolt.

Kasutatud kirjandus

- Aamer, A. (1996). *Strateegiline juhtimine*. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Alas, R. (2001). *Strateegiline juhtimine*. Tallinn: Külim.
- Altraja, A. (2003). *Sportland positsioneerimine. Firmasisene presentatsioon*.
- Altraja, A. (2006). Autori intervjuu teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses”⁷. Tallinn, 8. mai.
- Aru, H. (2001). *Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Riigi ja kohaliku omavalitsuse ametnike pädevuskoolituse õppematerjal*. Tallinn.
- Berry, A. & R. Jarvis. *Accounting in Businesscontext*. 2nd Ed. London.
- Blanchard, K. & M. O’Connor. (1997). *Managing by Values*.
- Cole, G. A. (1996). *Management Theory and Practice*. 5th Ed. London: DP Publications.
- Collins, J. C. & J. Porras. (2003). *Loodud kestma. Perspektiivikate firmade edutoovad tavad*. Tallinn: Väike Vanker OÜ.
- Coomber, S. (2002). *Branding*. United Kingdom: Capstone Publishing.
- Eesti Entsüklopeedia. (1999). 13. kd. Tallinn: Eesti Entsüklopeediakirjastus.
- Eesti Pank <http://www.eestipank.info>. Vaadatud märts–aprill 2006.
- Eesti Statistikaamet. <http://www.esa.ee>. Vaadatud märts–aprill 2006.
- EMOR. <http://www.emor.ee>. Vaadatud märts–aprill 2006.

⁷ Vt. lisa 4.

- Emoto, M. (2005). Vee sõnumid. Tallinn: OÜ Tuul & Nool.
- Gansen, O. (1999). Strateegiline planeerimine mittetulundusorganisatsioonidele.
- Hill, D. (2005). Tõe kehastus. Sellest mida tarbijad ei taha või ei oska öelda. Tallinn: OÜ Fontese Kirjastus.
- Kalmus, V. (2002b). Meedia ja kommunikatsiooni uurimismeetodid. Loengumaterjalid 2000–2002. Tartu Ülikool.
- Kalmus, V. & M. Lauristin & P. Pruulmann-Vengerfeldt. (2004). Eesti elavik 21. sajandi algul. Ülevaade-uurimus: Mina. Maailm. Meedia tulemustest. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.
- Keller, M. (1998). Ostukeskus - sajandilõpu lõbude aed. Eesti Ekspress, 12.06.
- Keller, M. (2005). Defitsiidi ja külluse kohtumine. Eesti Päevaleht online. http://www.epl.ee/artikkel_286293.html. Vaadatud 10.03.2006
- Kotler, P. (2002). Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Pegasus.
- Kotler, P. (2003). Turunduse vaatenurgad A-st Z-ni. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastuse AS.
- Leimann, J. & E. Oja & E. Terk. (1987). Ettevõtte strateegiline juhtimine. Tallinn: Valgus.
- Leimann, J. & P. H. Skärva & J. Teder. (2003). Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim.
- Mallene, Ü. (2005). Müük ja müügikorraldus kaupluses. Tallinn: Koolibri.
- Mauring, T. (2000). Turundus. Loengukonspekt avalikkussuhete ja teabekorralduse diplomiõppele. Tartu.
- Palmquist, R. (2001). Discourse Analysis. <http://www.gslis.utexas.edu/~palmquist/courses/discourse.htm>. Vaadatud aprillis 2006.

Past, A. (2005). Juhtimine ja suhtekorraldus. Meelespealilledega tass. Tallinn: Pegasus.

Phillips, L. & M. W. Jorgensen. (2002). Discourse Analysis as Theory and Method. London: Sage Publications, New Delhi: Thousand Oaks.

Pärnits, G. Autori intervjuu teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses”⁸. 12. mai.

Rüütel, E. (1999). Õpilaste ja õpetajate arvamusi koolistressist. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.

Rüütel, E. & T. Elenurm & D. Kutsar, D & J. Uljas. (1998). Tudengitervis: Andmeid ja näpunäiteid. Tallinn: Tallinna Pedagoogikaülikool.

Schein, E. H. (1992). Organisational Culture and Leadership.

Siirde, V. (2000). Strateegiline juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Infotrükk.

Tamm, M. (2002). Juhtimisalused. Loengukonspekt. Tartu.

Thompson, A. Jr. & A. J. Strickland III. (1992). Strategic Management – Concept and Cases. 6th Ed. Boston: Irwin.

Tonndorf, H. G. (1995). Jaekaubandus. Tallinn: Külim.

Türk, K. (2005). Ülevaade meedia ja kommunikatsiooni teooriast. Referaat Roman Jakobsoni artiklist Shifters and verbal categories kogumikust The Communication Theory Reader Edited by Paul Copley.

Türk, K. & T. Hõbe & M. Mänd & A. Kuimet & A. Mägi & H. Mesentsev. (2005). Game Plan 2005–2007. Firmasisene presentatsioon (Sportland Eesti AS).

Underhill, P. (2006). Miks me ostame. Tallinn: Eesti Ekspressi Kirjastus.

Vadi, M. (1996). Organisatsioonikäitumine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus.

⁸ Vt. lisa 4.

Vadi, M. (2000). Organisatsiooni käitumine. Tartu: Tartu Ülikool.

Veermäe, H. Autori intervjuu teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses”⁹. Tallinn, 11. mai.

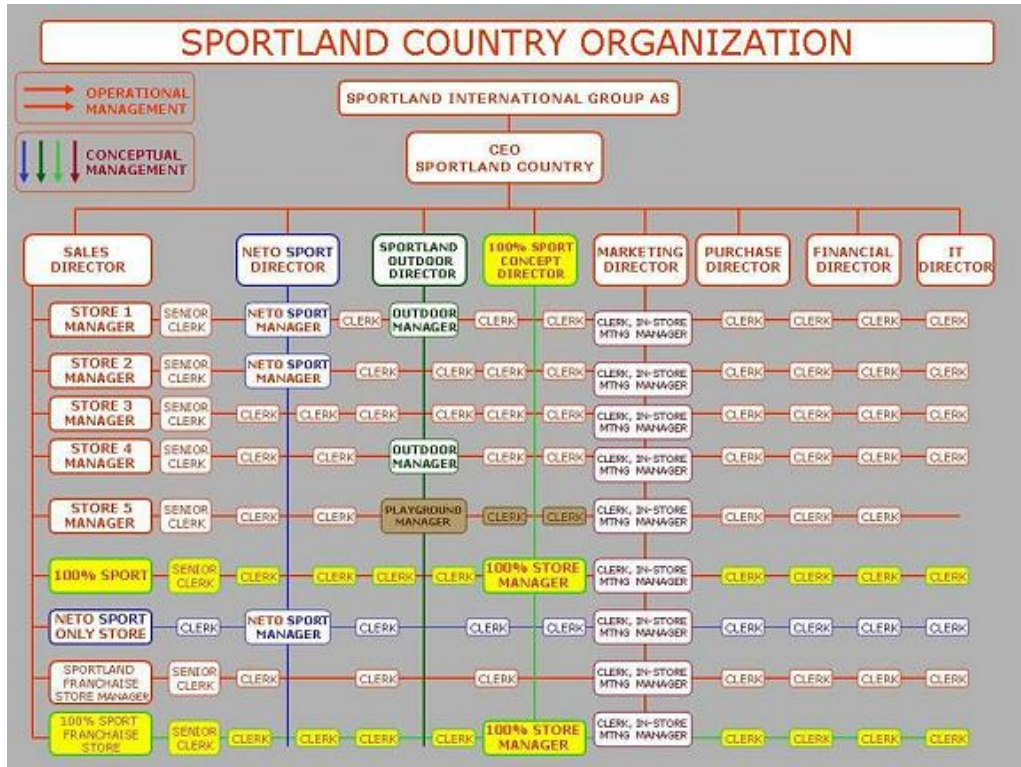
Vihalem, A. (2003). Turunduse alused. Tallinn: Külim.

Virovere, A. & R. Alas & J. Liigan. (2005). Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.

⁹ Vt. lisa 4.

Lisad

Lisa 1. Sportlandi struktuur



Lisa 2. Semistruktureeritud intervjuude küsitluskava (lühikommentaaridega) teemal “Missioon ja visioon jaekaubanduses”

- 1) Kuidas hindad Eesti majanduse arengut viimase viieteistkümne aasta jooksul (1990-2005)?
- 2) Milline on Sinu hinnang Eesti jaekaubanduse, eriti spordi- ja vabaajajaekaubanduse arengule samal ajavahemikul?
- 3) Millised on kõige olulisemad muutused?
- 4) Millised on jaekaubandusettevõtte, sh. spordi- ja vabaajajaekaubandusettevõtete tegevuse edutegurid?
- 5) Kuidas on jaekaubandusettevõtete edutegurid Eestis muutunud?

Küsimused 1) ja 2) on mõeldud eelkõige teemasse sisseelamiseks, küsimustega 3), 4) ja 5) aga püütakse juba välja selgitada, kas intervjuueritav mainib iseseisvalt missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamist jaekaubandusettevõtte poolt kui võimalikku edutegurit. Kui mitte, küsitakse talt selle kohta hiljem otse (vt. nt. küsimused 7) ja 10)).

- 6) Kuivõrd tuttav on Sulle missiooni ja visiooni temaatika?
- 7) Kuivõrd tähtis on Sinu meelest jaekaubandusettevõtte jaoks nende küsimustega (missioon, visioon) tegelemine?
- 8) Kuivõrd on missiooni ja visiooniga tegeldud Sinu ettevõttes?

Küsimustega 6), 7) ja 8) püütakse kõigepealt välja selgitada, kas missioon ja visioon on intervjuueritavale üldse tuttavad mõisted (kas või teoreetilise teadmisenäna), üritades samas vältida intervjuu sarnastumist eksamiga. Seejärel uuritakse, kuivõrd tähtsaks intervjuueritav neid küsimusi peab. Küsimus 8) on teatud määral küsimuse 7) kontrollküsimus. Küsimus 8) on suunatud eelkõige Sportlandiga mitteseotud intervjuueritavatele.

9) Milliseid jaekaubandusettevõtte tegevusvaldkondi need küsimused (missioon, visioon) kõige enam mõjutavad?

Eeldatakse, et intervjueritav mainib oma vastuses näiteks positsioneerimist, jaekeskonna kujundamist, sisekujundust, turundust vms. Kui ei, siis võib (tõsi, nõrgema variandina) nende valdkondade ning missiooni ja visiooni seotuse kohta otse küsida.

10) Kas missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine kuulub jaekaubandusettevõtte edutegurite hulka?

Kui intervjueritav ei maininud küsimustele 3), 4) ja 5) vastates ise missiooni ega visiooni, siis küsitakse talt nüüd nende kohta otse.

11) Kuidas on selle temaatika (missioon, visioon) tähtsus Eestis aja jooksul muutunud?

Küsimus 11) kordab teatud mõttes küsimusi 3) ja 5) konkreetsemal kujul.

12) Milline on (kui tohib küsida) Sinu ettevõtte missioon ja visioon?

13) Millised on Sinu ettevõttes missiooni ja visiooniga tegelemise praktilised väljundid?

Küsimused 12) ja 13) kontrollivad samuti nii teema (missioon, visioon) tundmist kui ka tähtsustamist intervjueritava poolt (vt. küsimused 7), 9) ja 10)). Küsimused 12) ja 13) on samuti suunatud eelkõige Sportlandiga mitteseotud intervjueritavatele.

14) Millised on Sinu arvates Sportlandi iseärasused, võrreldes teiste spordi- ja vabaajakauplustega?

15) Kuidas hindad Sportlandi konkurentsivõimet?

16) Mille alusel Sinu arvates Sportland ennast Eesti jaeturul positsioneerib?

17) Palun iseloomusta Sportlandi jaekeskonda.

Küsimustega 14), 15), 16) ja 17) püütakse ka kindlaks teha, kas intervjueeritav mainib muu hulgas ise Sportlandi erinevate tegevuste võimalikku põhinemist selgelt sõnastatud missioonil ja visioonil. Kui mitte, siis küsitakse talt seda hiljem otse (vt. küsimus 19)). Sportlandi konkurentide esindajaid intervjueeritavate hulgas ei ole.

18) Mida arvad Sportlandi missioonist “Muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ning teenuste”?

Küsimus suunatud eelkõige Sportlandiga mitteseotud intervjueeritavatele, palutakse lihtsalt intervjueeritava hinnangut.

19) Kuivõrd väljendub Sinu meeles Sportlandi missioon (ja visioon) tema tegevuses ja imidžis?

Kui intervjueeritav ei maininud missiooni ega visiooni Sportlandi puudutavatele küsimustele 14), 15), 16) ja 17) vastates, siis küsitakse talt selle kohta nüüd otse.

Lisa 3. Ülevaade intervjueeritavatest

Intervjueeritav	Organisatsioon, amet
Are Altraja	Sportland International Group AS, nõukogu liige
Guido Pärnits	Ülemiste Kaubanduskeskus, tegevjuht
Helen Veermäe	AS Jalajalg, Baltikumi müügidirektor

Lisa 4. Intervjuude transkriptsioonid

1) Intervjuu Are Altrajaga teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses” 08.05.06

1) Intervjuu Are Altrajaga teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses” 08.05.06

K: Palun anna oma hinnang viimasele 15 aastale Eesti majanduse arengus.

V: 15 a tagasi olin 20-aastane ja väga palju hinnanguid siis anda ei osanud. Heimar Lenk oskaks anda täpsema hinnangu, aga ma arvan, et selle esimesele küsimusele ma vastan lühidalt. Ma arvan, et väga tempokas on olnud see Eesti majanduse areng ja

peamisel on see edu minu arvavates olnud tempokas selle tõttu, et stardihetkel olid inimeste arusaamad asjadest üsna ühesugused, see tähendab, et õnneks või kahjuks nõukogude liidu järglasena oli mitme-mitme põlvkonna peal kujundatud üsna ühesugune maailmavaateline platvorm, selline väheturbulentne, olid head ja pahad selgelt kultiveeritud. Tänu sellele, et see platvorm oli väheturbulentne, või selle peale kohe hakata ehitama asju üles väga hoogsas tempos ja hästi homogeenselt – õige majandus, õige mõtlemine ja õiged struktuurid said kohe hoo sisse. See on üks põhjuseid. See on olnud väga tempokas ja see tempo poleks olnud võimalik ilma hea hariduseta, ilma inimeste suhteliselt hea tervise ja suhteliselt samasuguste maailmavaadeteta, mis sellest, et need võisid olla kommunistlikud või sotsialistlikud, aga arusaamad asjadest üheselt, et kõik ütlevad, mis on hea auto, siis paljud inimesed said aru ühtemoodi, et mis on hea auto. Kui keegi tõi uue Audi 100 Eestisse 1990. aastal, siis kõik said ühiselt aru, et need autod, mis on siin, on väga halvad autod ja et see on nüüd hea auto. Ma arvan, et see on olnud väga tempokas ja siin on olnud omad põhjused.

K: Aga ...

V: Aga oma nooruse tõttu ei saa ma anda väga terviklikku hinnangut, et inimesed, kes on näinud majanduse toimimist majandusinimestena ka enne 1990. aastat ehk siis minu ema, kes nägi majanduse toimimist ka 1975. aastast kuni 1990. aastani ja täna ka, aga just 15 aastat enne 1990. aastat, need saavad anda õige hinnangu, minu arvates sellele, kas täna on olnud tempokas, ma ei tea kui tempokas oli see vanasti. Kui ma loen 1987. aastal väljaantud raamatuid või mõne NLKP-pleenumi vihikut, siis sealt võib välja lugeda, et viimase 15 aasta jooksul, st 1970 kuni 1985 oli see veel palju tormilisem. Kokkuvõttena arvan ma, et see on tempokas, aga kui tempokas 100 või 50aastases perspektiivis, seda ma ei oska hinnata, aga millegipärast kaldun arvama, et ka enne 1990. aastat oli see tempokas, võib-olla isegi veel tempokam.

K: Milline on sinu hinnang Eesti jaekaubanduse, eriti spordi- ja vabaajakaubanduse arengule samal perioodil?

V: Jällegi selles samas taustsüsteemis (kuna ma olen insener, siis vaatan ma taustsüsteeme ja antud perioodi selles taustsüsteemis), et ma arvan, et see on olnud

majanduse kasvuga samas tempos või natukene kiirem, aga kindlasti on olnud see spordi edusammudega samas tempos. See tähendab seda, et kui on tulnud juurde olümpiavõitjaid, pronksmedali omanikke ja nüüd tagatipuks 2006. aastal veel selliseid kuldmedaleid olümpiamängudelt, siis ma võrdleks jae- ja eriti spordikaubanduse arengut spordi arenguga, seda siis selles taustsüsteemis. Vastukaaluks sellele, kui ma vaatan Tallinna Kaubamaja filmi, mida nad vahetevahel oma sünnipäeval näitavad, kus Tallinna Kaubamaja sündis 1960. aastal ja oli letiteenindus ja kolme sorti kangast oli müüa ja ühed laste sandaalid ja selles situatsioonis, kus kaubamaja on täna, siis tundub mulle, et areng, mis tehti 1960. kuni 1990. kolmekümne aastaga, kus jõuti moodsa teeninduseni, seal oli ka väga kiireid arenguid. See areng on olnud kiire ja ma ise ütleks seda, et see on olnud samasugune nagu spordi areng ja mis puudutab spordi arengut selles valdkonnas, siis on huvitav minu tähelepanek siin, et spordis on 1990. kuni 2005. aastani ... võib leida isegi mõne spordiala, mis on taandarenenud, aga on tekkinud uued ja moodsad spordialad, mida kodu maailma viljeletakse 2005. aastal, ehk siis võib öelda, et korvpall pole arenenud nii kiiresti kui jalgpall ja mõnigi spordiala, nagu male on taandarenenud võrreldes 1990. taguse ajaga võib-olla isegi mõni muu spordiala veel, mida siit võib leida, et judo on kindlasti megakiirusel arenenud ja niimoodi on siis ka selle spordi ja jaekaubandusega, et teatud alad on jõuliselt arenenud ja teatud alad ei ole, liigitaks spordikaubanduse uute moodsate spordialade, meie regioonis siis jalgpall ja judo, ja selliste arengute alla. Võib-olla see on liiga suur hämamine, aga sa pead ise noppima siit õiged asjad välja.

K: Aga millised on kõige olulisemad muutused, mida sa jaekaubanduses välja tooksid, mõistetes nagu tarbijakultuur ja tarbijaühiskond ja ...

V: Ma kirjutasin enda jaoks sellise huvitava viisaastakute plaani, et süstematiseerida, mis on toimunud, et mitte pikalt hämada. Ma panin siia sellised perioodid 1990-1995, siis kui mina oma ettevõtja tegevust alustasin, selle võib hinnata defitsiidiajastuks, et tarbija ostis kõike, mida kätte sai, mis oli moodne ja uudne – Rock Summer t-särk, paar Nike tossu, mis kusagilt 1994. aastal kätte saadi. Ega ei vaadatud seda, et kas see teksa-või tossupaar olid tollel hetkel maailmas marketeeritavate Nike tossude latest trend või see oli ikkagi n.ö lihtsalt Nike ja korpall, siis oli nagu Yes. Ma mäletan ise ma ostsin

1994. aastal Tallinna Kaubamajast Antti soovitusel mingid Air Charles Barkley (toim: ei saanud täpselt aru) sellised sinised-valgega tossud ja need olid väga coolid. Samal ajal täna ma vaatan tagantjärele, oli maailmas popp Jordani tollaegsed mudelid. Siis 1990-1995 oli defitsiidi ajastu, ehk osteti kõike. 1995 kuni 2000 oli siis see, mille ajale langeb minu ja ka sinu ettevõtja või müüja kogemus. Võis öelda, et inimesed ostsid ... hakkas tekkima konkurents, ma nimetaks seda isegi stiihiliseks konkurentsiks, hakkas tekkima stiihiline konkurents teatud toodete ja kaubagruppide osas, see tähendab seda, et kui Ivo Nikkolo müüs meeste ülikondi, siis ka Vambola Tiik müüs samasuguses stiilis meesteülikondi ja ka Tallinna Kaubamaja ja Baltika pakkusid enam-vähem samasuguses stiilis meesteülikondi, aga samal ajal maailmas trendi lõikavad Hugo Bossid või ... need olid hoopis teisest maailmast, ehk meil olid teatud tooted, mida meie turul pakuti. Nende osas oli turg täis, rahvas neid ka kandis ja nende osas konkureeriti, et seal võis olla hinnakonkurentsi ja natuke kvaliteedikõikumisi, aga see toodete turg polnud kaugeltki täis, et selline stiihiline konkurents oli olemas ja kuni 2000. aastani võis arvata, et juba on turg nii täis, et enam paremaks minna ei saa ja Nike'i tooteid oli turul palju ja Adidase tooteid oli samuti palju ja 2000. seisuga räägiti, et kohe-kohe läheb turg lõhki, kuna turule on paisatud nii palju tooteid. Me teame kõik, et sellest ajast on mahud kolm korda kasvanud. Eks tolle aja sissetulekute tase pani sellele oma pitseri ja börsikrahh siin 1997 ilmselt ka, et inimeste tarbimine läks natuke tagasi. Siis oli 1995 kuni 2000, mida nimetaks stiihiliseks konkurentsiks. Ja nüüd 2000 kuni 2005, millal nagu internetiseeritus ja avatus ja inimeste reisimine ja saade „Reisile sinuga” ja inimesed hakkasid rohkem reisima ja masside maailmavaade avardus veelgi ... SAT-TV põlvkond, kes oli üles kasvanud perioodil 1990 kuni 2000 hakkas tegema tarbimisotsuseid, et kui ma nägin 1994. või 1991. aastal MTVst reklaami „Just do it”, siis ma ei seostanud seda kuidagi sellega, et ma lähen poodi, rebin nagu Nike'i tossu Adidase ees, siis muutun mina ostjaks ... 30. eluaastal ma tegin ma enda ostuotsuseid lähtuvalt sellest, mida pakuti ja konkurents võttis normaalsemaid jooni, et kaupade pakkumine oli üsna tihe, hakkas tekkima konkurents mitte ainult toodete, vaid ka toodete pakkumise osas, siis 2000 kuni 2005 sa ostsid ikkagi sealt, kus oli hea teenindus, hea kaubanduskeskkond, kerge ligipääs, jne. 1995-2000 need ei olnud konkurentsi teemaks veel. Hästi huvitav on see, et mina vaatangi oma strateegia-visiooni püstitust samasuguses etapis, et ma vaatan, et 2005 kuni 2010, nüüd, kus me

täna oleme, ongi tegelikult see, konkurents on kandunud, kui ta Tiigi aegadel oli toodeteeskesne, eelmisel perioodil oli pakkumiseskesne, ehk siis koos komplekt - parkla, keskkond, teenindus, toode, siis ma julgen väita, et me oleme täna 2006. aastal jõudnud kommunikatsiooniajastusse, ehk siis konkurents valitseb kommunikatsioonide vahel, ehk siis see, mida me oma kliendile kommuniqueerime ja lubaduse välja ütleme, mil moel see tehtud on ja kuidas see välja näeb, kuivõrd hästi see kõik on kokku pakendatud, see ongi see, et kui me teeme seda kõikidest kõige paremini ja anname välja selle lubaduse, siis tuleb tarbija meie juurde, siis me saame trafficu. Suur töö on back-office'i töö, et kõik need lubadused ja see pakkumine, mis me oleme kommunikatsiooni taustal välja ütleme ilusa layouti ja tele- või raadioreklaami ostjale, et see kõik ka poes perfektselt tagada, siis oleme jõudnud töajastuse konkurentsi ajastusse, et töajastus ja kulude baas töajastuse baasil määrab selle, kuivõrd me täidame seda lubadust. Täna jagan mina ettevõtteid kahte suunda, et on selgelt turul ettevõtteid, kes annavad lubadusi ja tegelikult tünn on tühi ja kahjuks on turul ka ettevõtteid, kes on väga head, aga nad ei oska ennast kommuniqueerida, ja ma arvan, et 2010. aastaks loksuks see paika, et need asjad saavad õige rolli.

(Toim: jätsin telefonikõne välja ☺)

K: Nagu ma aru sain, siis sa hindad, et 2000. aastal muutus konkurents kindlasuunalisemaks ja et peamised muutused toimusid just sellel aastal.

V: No mitte ainult sellel aastal, võib tinglikult öelda, et see oli 1999, 2000 või 2001, aga kuna sul on see töö jaotatud 1990. kuni 2005. aastani, siis on hästi mugav jaotada viisaastakute lõikes aga ma arvan, et kusagil 2000. aastal oli selline ... või hinnata, et tarbijale suunatud jaekaubanduse pakkumine oli saavutamas esimesi algeid komplekses pakkumises, mis tähendab toodet, keskkonda, juurdepääsu tootele autoga, ehk siis kättesaamise mugavus ja talle kommuniqueeritud, siis hakkas protsess rohkem võtma läänelikke ilminguid. Tegelikult me siin arvame liiga, et meil on siin konkurents on väga tihe ja kõik see töö, mida me teeme tarbijani jõudmiseks on väga raske ... ma vaatasin viimati, et kui me käisime Oslos ... esmapilgul võib vaadata tõesti, et jõusaal on emotsioonivaene, teenindaja on kuiv, kui mitte öelda, et kuri, aga jõusaali tehniline varustusaste on võrreldes Eesti parimaga kümme korda võimsam, nad ei tee mingit

kommunikatsiooni, nad ei tee mingit cross-marketingi kusagilt mingite kettidega, aga see on seostatav sellega, et jõusaal teeb direct kommunikatsioonitööd läbi lapsevanemate, et kui laps saab 18-19 aastaseks, siis ta teab, et tema kodu juures on kõige võimsam jõusaal see Elixia ... emotsiooni ei ole seal sellepärast, et inimestel on nii vähe aega, nad panevad klapid pähe ja mõned panevad ka silmaklapid pähe ja lähevad suruvad ennast jooksurajal nii, et nad lülitavad ennast kommunikatsioonist täiesti välja, et nad on täitsa vabad, tunnevad end sellisena nagu kusagile metsa minnes, aga metsa ei saa minna, sest sul on linnas aega ainult 40 minuti enda ära jooksumiseks. Ja siis nagu taipad seda, et me siin oleme sellise arengu algfaasis, ei taha isegi sellist mulli ja kahhelplaadist ja plakatist ja kommunikatsioonist mingit imejuttu, aga tegelikult me ei saa ka seda etappi ka vahele jätta, sest tarbija ei saaks sellest aru, kui me teeks lihtsalt jõusaali ja kuhjaks sinna, mis seal oli ... 40 jooksurada ühes saalis ja suur ekraan saali otsas, et Eesti tarbija ei saaks sellest aru, kui me teeksite samasuguse asja kohe, küll aga kui tuleks Oslo turist, siis ta tunneks end hästi koduselt siin. Aga ma arvan, et tegelikult sellele ... nii nagu meie põlvkond on MTVst oma esimesed mõjutused saanud ja sealt sellised arvamusiidrid on tekkinud ja nagu ma ütlesin, et 2005 kuni 2010 on siis sellise tiheda, reaalse konkurentsi võidukäik ja selline tõsine areng, siis sealt edasi 2010 kuni 2015, kuna me loome enda ketti siiski nagu siit edasi vaadates kümme aastat kaugemale, siis ma ise arvan seda, et tolle hetke märksõnaks on puhtalt nišid ja puhtalt veebipõhiselt hästi segmenteerunud tarbija sihtgrupid ja õudne globaliseerumine, et sisuliselt täna tuleb vaadata seda last, kes täna on sündinud 1999-2001, kuidas see nopib täna oma esimesi meediakogemusi ja mille baasil ta oma ostuotsuseid teeb, siis ma vaatan oma last, kes kuue- aastaselt teab ... Hull Õun on tema jaoks nagu vanaaegne, ei ole üldse tema, mida kommunikeerida ... ma arvan, et see hakkab oma ostuotsuseid tegema aastal 200... et ise hakkab ostma või sunnib ostma ka täna küll, aga ise üksinda läheb poodi nagu aastal 2011-12 ja ta otsib oma tõelise niššipoe ja ma julgen väita, et see ei ole füüsilise uksega jaekauplus, kus tuleb põrandat pesta. Ma arvan, et sellises taustsüsteemis peaks vaatama jaekaubanduse arengut ja katsuma siit, mina katsun vähemalt siit üles ehitada selle ideoloogia.

K: Aga millised on jaekaubanduse ettevõtte, sealhulgas spordi ja vabaajakaubanduse ettevõtete tegevuse edutegurid täna ja lähima viie aasta jooksul ja möödunud viie aasta jooksul?

V: Klassikaliselt tuhat aastat vana jaekaubanduse eduteguriks number üks on asukoht. Asukoht seal, kus on tarbija ja see fraas, et see kui sa tahad edukas olla jaekaubanduses, siis tuleb olla seal, kus on tarbija, ma arvan, et see kestab veel tuhat aastat. Aga just sellele samale fraasile baseerudes tulebki öelda, et jah täna on see asukoht Viru Keskus, kui me räägime Eesti taustsüsteemist ja võib-olla natukene rate.ee, sest ma arvan, et kümne aasta pärast on see mingi 80 % virtuaalkeskond ja 20 % noorte hulgas, kuna me oleme suunatud noortele. Jah, kümne aasta pärast samamoodi vaatame täna ... 15aastane inimene on siis 25 ja veel kümne aasta pärast on ta 35. Selles ajavahemikus ilmselt toimub meie regioonis kaubanduskeskuste tõeline õitseng. Kuna aga meie süsteem ja kett on suunatud noorele tarbijale, eriti kommunikatsiooni vallas, siis täna peame me virtuaalsega ja kombineeritud virtuaalne keskkond ja reaalne keskkond, selline Urmo Aava autos kaasasõitmine ja sellega kusagile reisile minek on selline virtuaal-reaalsus, see energiseerib inimesi hästi palju. Ma arvan, et esimene on siis asukoht ja kui me räägime lähiajast, järgmisest 10 aastast, siis kindlasti määrab edu see, kas sa oled kett või sa ei ole kett. Ja miks on kett kahe otsaga – üks ots on tarbija juures ja teine ots on võimalikult lähedal sellele kohale, kus tekib bränd, kust brändi toodet kätte saab. See ongi keti kõige suurem edutegur tavalise kaubamaja ees, et ma saan ketiga minna ühe otsaga Valka, aga teine ots jääb ikka Nike'i peakorterisse. See on keti kõige suurem edutegur ja kui normaalses majanduskeeles rääkida, siis eduteguriks on ketistumine ja omakorda tagab kett mastaabi ja ökonoomia, mis omakorda tagavad odavad sisseostu hinnad, parema geograafilise tarbija haaratuse, tagab marketingi või turundusökonomika, st et on ühele müüdavale ühikule ja ühele kommunikeeritavale tarbijale on ketimajanduses odavam kommunikeerida oma sõnumit ja kui sul on kett, siis see ei ole niivõrd seotud ketistumisega, aga jaekaubandusettevõtte tänapäeval peab kindlasti olema emotsionaalne, et me müüme emotsiooni. Ehk siis asukoht, ketistumine ja emotsionaalsus on minu arvates eduteguriteks.

K: Kuivõrd oluline on sulle missiooni ja visiooni temaatika?

V: Eriti oluline. Minu arust õige missioon ei lähe kunagi moest, ma midagi sellele punktile rohkem juurde ei ütlekski, et see on nagu eriti oluline, sellel baseerubki kogu klassikaline turumajandus minu arust. Sul jäi üks punkt vahele, et kuidas on edutegurid Eestis muutunud, siis ma ise liigitaksin selle täpselt samamoodi, et kui 1995-2000 oli eduteguriks hea pood, hästi lihtsalt öeldes, siis 2000-2005 on hea pood heas keskuses ja tegelikult saaks öelda, et 2005 ja edasi on oluline keskus peab omakorda olema heal makromarketilist konkurentsi on nagu keskuste vahel. Ma kirjutasin sulle ennem siia välja, et kui 2005 oli toodete konkurents, poodide konkurents, keskuste konkurents ja täna on kontseptsioonide konkurents. Kuidas on need edutegurid ajas muutunud, et tänased edutegurid on, et kontseptsioon peab olema emotsionaalne, loomulikult peab olema kauplus õige asukohaga ja see peab olema kett, mis kannab seda kontseptsiooni igasse kohta võimalikult tarbija lähedale.

K: Et teisisõnu võib öelda, et täna ainult asukohast ja ketistumisest ei piisa.

V: Ei piisa. Ma tahangi siinkohal lisada, et me jõuame 2010. aasta lõpuks situatsiooni, kus turg on täis kontseptuaalselt juba isegi nišistunud kette, meil on nagu säästuoptika, meil on luksioptika, meil on Eagle Vision, võtame prilliäri, meil on nišistunud igale prillivajajale ... igas nišis olevale prillivajajale on ka juba kett, mitte üks pood, vaid ka kett ja ma arvan, et sealt edasi, 2010. aastast edasi kogu selle missiooni raames millest ... meil on nagu üks väga selge missioon, mida sa tead ... missiooni raames on ainuõige tee see, et koos tarbija muutumisega jääb nüüd ja edaspidi võitjaks see, kes suudab oma kontseptsiooni pidevalt muuta ja kui meil on kett, siis me võime neid muutuse katsetusi teha keti erinevates lülides vahel eksime ka ja mingi asi ei lähe kusagil peale, aga kui me oleme suutelised seda oma ettevõttega analüüsima, et kuhu me muutsime, mis toimus ja kas sellest kasu oli lühi- või pikaajaliselt siis me oleme .. igal juhul peab toimuma pidev arengu protsess. Ja sealt edasi nagu väga lihtne see, et olla suunatud oma 10-20aastasele sihtgrupile, kellele me täna tahame olla suunatud vähemalt selles kommunikatsioonivõtmes ja sellises energiavõtmes, et olla kogu aeg suunatud oma 10-20aastasele sihtgrupile sama teravalt ja kuumalt ja samal ajal seda tarbijat omakorda, nagu seda sihtgruppi arendades, muutes, mõjutades mitte ainult läbi pakutava toote jaekaubanduskeskkonnaga aga muu asjaga seal ümber nagu meil on üritused,

spordiklubid, spordikeskused ... seda sihtgruppi pidevalt tunnetades ja käsi pulsil kogu aeg, aga samal ajal sa püüad teda ise arendada, muuta ja mõjutada loomulikult selles suunas, et ta tarbiks sinu toodet ja pakkumist. See jääb tulevikus ikka alati võitjaks, ikkagi tuleb olla võimalikult lähedal tarbijale, ei saa muutuda monstrumiks. See oli jah küsimusele kuidas on jaekaubandusettevõtte edutegurid Eestis muutunud ja kuivõrd oluline visiooni-missiooni temaatika on ... see on eriti oluline.

K: Aga kuivõrd tähtis on sinu meelest jaekaubandusettevõtte jaoks nende küsimustega tegelemine, missioon ja visioon?

V: Siin on hästi lühikene vastus, see on väga oluline ... suurte rasvaste tähtedega, et ERITI on see oluline jaekaubandusettevõtte jaoks.

K: Aga millistel põhjustel?

V: Selle jaoks ma tegin sulle ühe skeemi. Kui me paneme kõigepealt paika missiooni, minu jaoks hakkab kogu asi sellest, et mina vaatan meie keti tööd läbi tarbija pilgu ja ma julgeks tinglikult üles ehitada meie ... sõnakõlks, mida sageli koolitusel kuuleb on see, et koolituste isegi üldlevinud pealkiri on „Missioonist kasumini”, siis mina ehitaksin selle üles selliselt, et kui meil on missioon, siis selle baasilt saab üles ehitada visiooni, mis määratleb täpsemalt ärimudelit minu jaoks ja on ka konkreetsem kui missioon. Sealt edasi saab visioonile ehitada nõudluse, ehk kui me ehitame visiooni ja tahame olla selline ja selline, siis selle peal järgmine kiht on nõudlus ja kui me teame nõudlust konkreetsetel turul, konkreetsetel tarbijad, siis me saame sellele tarbijale teha pakkumisi, ehk pakkuda talle valikuid ja tarbija ei taha kõiki meie poolt pakutud valikuid, ta teeb ostu-müügiotsuseid teatud pakkumiste osas ja siis tekkib ostu-müügiotsus. Kui me seda ostu-müügiotsust teeme parimal moel, siis on meil võimalik tekitada ... teha seda tulusalt meile, st meie kulud ostu-müügi tegemiseks ei ületa seda, mida tarbija meile annab, ehk me peame tegema teatud kulusid selleks, et sooritada ostu-müügiotsust parimal moel ... see lisaväärtus ongi nagu siin. Kui me teeme teatud kulusid ja ostu-müügiotsust on parim, siis meile jääb üle kasum, mis lõppkokkuvõttes ... omanik on siin üleval ja tagab siin ka sellise omaniku rahulolu ... ma tean paljusid omanikke, kes teenivad suurt raha ja pole rahul. Ja ma vahel vaatan

iseennast ja Antit ning vahel kasum mingis üksuses polegi väga suur, aga on põhjust rahuloluks, kuna inimesed teevad oma tööd hästi ja tarbija on väga hästi rahuldatud. Ega me seda raha siiski kaasa võtta ei saa hauda, aga hea meenus meist tagab rahulolu paremini. See skeem on selles mõttes lihtne, et mida rohkem tarbija tunnetab siin, et talle pakutakse missiooni, mitte ta käest ei pressita välja kasumit, seda lahkem see tarbija on ja rahakoti rauad avab. Meie äri on selgelt suunatud altpoolt ülespoole ja mina teen kõik selleks, et see oleks suunatud altpoolt ülespoole ja Antti roll on selles, et tema vaatab kasumi poolt, et kas see kasum on, kui palju kulusid tehti, kas ostu-müüki tehti, mida pakuti ja kas see pakkumine oli üldse õigel turul ja õiget moodi tehtud ja kui see pakkumine oli kõik õigesti tehtud ja missioon oli saavutatud, siis tarbija peaks olema rahuldatud ... me võime vaadata teisest otsast samamoodi. Mina vaatan seda tarbija ja missiooni poolt. Erinevaid kihte, kui sa võtad sellise jaekaubandusettevõtte, siis erinevaid kihte võib terve diktofoni sul täis rääkida. Võtame kas või nõudluse ... nõudluse pidev arendamine, selle suurendamine erineval moel, neli punkti väga tagasihoidlikult. Geograafiline – lähed teed uue poe, uurid seda nõudlust, milline see on. Lähed järgmisesse geograafilisse punkti ja selgub, et see nõudlus on sinu toodete osas täiesti olemas ja sellega su nõudlus on kohe laiem. Sellega sa võid olla ... sama lahja pakkumisega lähed uuele turule ja avastad uue nõudluse ja äri areneb. Ehk siis nõudluse suurendamine nii geograafiliselt uute tarbijasegmentide loomise läbi. Paned oma kauplusesse müügile Squshi tooted ja avastad, et vau, on nõudlus ja tood selle nõudluse enda juurde, hakkad pakkumisi tegema lähtuvalt sellest või ka innovatiivsete toodete abil või siis diverifitseerimise abil selle nõudluse suurendamine, et nii innovatiivsed tooted kui uus geograafiline asukoht. Ma tegin selle skeemi ka siia, kus ühe telje peal on tarbija või turg ja teise telje peal on toode ja jagad selle neljaks ... paned siia vana tarbija ja uus tarbija, vana toode ja uus turg, siis hästi palju täna räägitakse meie kiiresti arenevas majanduses sellest, et sul peab kindlasti sellele vanale turule tooma uusi tooteid, siis su äri kasvab. Või vastupidine situatsioon, et sa pead seda vana toodet, ehitusplokki minema ja müüma uutel turgudel, nagu algul Pärnusse, siis Pihkvasse ja siis veel sealt edasi, siis su äri kasvab, aga tegelikult meeldib mulle tegeleda selliste situatsioonidega, kus on vana toode ja vanal turul, Nike'i toode Eesti turul, aga siin kvalitatiivselt mängides hinnaga, mängides innovatsiooniga, muutes organisatsioonimudelit, inimeste kvaliteeti selle sees, siis ma arvan, et ümber viie aasta

pärast on hästi tugevad need ettevõtted, kes suudavad vanal turul seda sama vana toodet üha paremini ja paremini pakkuda.

K: Kas sa mõtled siin vana toote all seda, et tuntud toodet?

V: Jah, juba tuntud toodet, aga õnneks Nike'i toode Eesti turul, et kuidas on võimalik siin situatsioonis, kus majanduskasv on võib-olla 5% aastas, kuidas on võimalik Nike'i toodete müüki siin väikses Eestis, kus inimeste arv isegi väheneb, aasta-aastalt 20 kuni 30% kasvatada. Läbi parema pakkumise, läbi innovatsiooni tehnoloogias, funktsioonis, läbi uue segmendi leiutamise ja testimise ... vot see on Eesti vabariigis, meie tänapäevase töö üks võtmeküsimusi, kus me oleme kolme miljoni kroonise käibega ettevõtte, suhteliselt suur omas industrys.

K: Kuivõrd on missiooni-visiooniga tegeletud sinu ettevõttes? Nagu eelnevast võib aru saada, siis üsnagi palju.

V: On tegeletud, aga sellega peaks tegelema viis korda rohkem ja eelkõige tänu sellele, et kuna missioon on õnneks olnud hästi aateline ja aus ja puhas ja visioon on olnud hästi selge ja sealt vormistatud äristrateegia on üllatavalt hästi toiminud. On toimunud hästi suur ekspansiivne areng inimeste juurde tulemisega organisatsiooni. Võiks ja peaks selle missiooni kultiveerimisega ja ühtsete arusaamade ja firma kultuuri pideva teadvustamisega tegelema agressiivsemalt, siis oleks areng homogeensem ja poleks nii palju turbulenssi.

K: Milliseid jaekaubandus tegevusvaldkondi need küsimused kõige enam mõjutavad, kui peame siin silmas, kas missiooni ja visiooni temaatika mõjutavad jaekeskkonda positsioneerimist ja konkurentidest eristumist. Või ehk millistel kaalutlustel Sportlandi kontseptsioon luuakse, kas seal on seos missiooni ja visiooniga?

V: Jah, ma panin siia, et missioon ja visioon on lähtuvalt kas või sellest samast kolmnurgast ... missiooni ja visiooni teemad minu jaoks on neli sellist fraasi: strateegilist planeerimist, organisatsiooni managementi, firmakultuuri ja brändingut, ehk siis firma kultuur on selline internal küsimus ja bränding on selline tarbijale suunatud küsimus. Positsioneerimise on strateegilise planeerimise tulemus ja mitte vastupidi. Kui

meie missioon on paigas ja pikem visioon on paigas, siis meil sealt on olemas pikem või kesk-pikk strateegia ja selle sees siis positsioneeritud erinevateks etappideks ja muudatuste metoodika, kuidas nende positsioneeritud jöuda. Läbi organisatsiooni managementi ... organisatsioon peab pidevalt muutuma ... tulebki jõuda selleni, et me kogu aeg tagame ühtse ja arusaadava firmakultuuri, mis on missiooni kandjaks ja brändingu, mis on kõige tipp, et firmas ilma missiooni kandva firmakultuurita ja organisatsiooni managementita ei saa sündida kliendile suunatud brändi, mis kannab meie missiooni. Me ei saa muuta noorte inimeste elu paremaks, kui me oma töötajate elu ja inimlikus mõttes sellise elu sisu poolt ei hooli ja organisatsiooni struktuur on nagu kaks numbrit väiksemad püksid inimese jalas, mis ei lase organisatsiooni sees töötavatel inimestel normaalselt enda liigutusi teha, vaid tuleb kogu aeg töötada mingi agoonia või surve all, siis me ei täida enda missiooni organisatsiooni sissepoole vaadates. Seetõttu tuleb neid asju väga silmas pidada ja nagu sa isegi tead, et erinevates etappides kusagilt king pigistab, kui me organisatsiooni võtame juurde paremaid inimesi ja kõigil koormus väheneb ja me saame korraldada suvepäevi ja firma missiooni-visiooni siseüritusi ja teadvustada, siis võib sageli juhtuda seda, et kusagil maal võtab maad inimlik laiskus või selline „mõisa kõis las lohiseb” sellises suurenenud organisatsioonis ja selle tõttu tarbijale suunatud bränd pole nii terav või ka strateegiline planeerimine jääb unarusse ... minu jaoks peab neil neljal asjal pidevalt inspection peal olema.

K: Aga seda kaupluses esinevat jaekeskkonda, kas missioon ja visioon seda mõjutavad, ütleme Sportlandi puhul või ei mõjuta?

V: Kindlasti mõjutavad.

K: Ja millisel määral?

V: Millise punkti juures sa siin juba oled.

K: Me räägime sellest üheksandast, et millised ...

V: Just, tegevusvaldkondi need kõige enam mõjutavad ... selle me rääkisime, et strateegiline planeerimine, organisatsiooni management, firmakultuur ja bränding. Minu jaoks hõlmab bränding selliseid mõisteid nagu Sportland kui bränd, millise lubaduse me

Sportlandi ühe mütsi alla koondame ... sinna saab panna alla ka positsioneeringu, aga ka kliendile suunatud pakkumine, et lubadus ja selle pakkumise täitmine poes, et kas see on kooskõlas. Me räägime reklaamis, et me tahame muuta su elu paremaks ja huvitavamaks, aga siis lähed poodi ja seal on kõõrdsilmne ja kõverjalgne teenindaja, kellel tuleb suust paha haisu ja ta ei oska sulle laost midagi välja tuua ja toodete väljapanek on nõrk, siis ei ole Sportlandi missioon mingil juhul täidetud, kuigi ta reklaamis seda lubab. Aga sul oli see, et kas missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine kuulub jaekaubandus ettevõtete edutegurite hulka. Mina arvan, et kindlasti kuulub, sest missioon on, meie missioon on vähemalt hästi kliendikeskne ja jaekaubandus peab olema kliendikeskne. Kindlasti kuulub selle temaatika tähtsustamine edutegurite hulka.

K: Kuidas on selle temaatika tähtsus aja jooksul Eestis muutunud ehk missiooni-visiooni temaatika. Kui siin varasematel aastatel olid pigem hüüdlauseid ja sõnad, siis kas selles osas on sinu arvates toimunud mingisuguseid muutusi?

V: Ma just täpselt sama asja tahtsingi öelda, et see temaatika tähtsus on Eestis aja jooksul suurenenud, ja ma täpselt liigitaks need kaheks, selle missiooni ja visiooni temaatika ... on täpselt ühed, kes hüüavad välja loosungeid ja teevad missiooni ja visiooni juttu selleks, et äriõpikust võib lugeda, et seda on vaja ja see peab olema, ja teised need, kes teevad asja, pingutavad sisulise poole pealt südamega, ja südamest-südamesse ja ma arvan, et elama jäävad väiksemad ketid, kes suudavad omaniku face'i vahetevahel näidata, öelda sulle südamest-südamesse seda, mida nad tahavad öelda, ja elama jäävad ja arenevad kiiresti suured globaalsed ketid, kelle omanikel või brändil on tõepoolest hästi õilis ja meie geograafilisse ja majandus-etnilisvöötmesse sobiv missioon, aga kes suudavad seda perfektselt ellu viia ja kommuniqueerida, keegi taat kusagilt Timberlandist, kellel võib olla super-super missioon ja see on väga hästi ellu viidud Prantsusmaal ja Inglismaal ja Timberland on seal selletõttu kuulus bränd ja tarbija tänavalt tahab samastuda ja olla selle missiooni kandjaks, mida Timberland ütleb. Kui meie ei suuda seda muul moel ellu viia, kui ainult toodet riiulile pannes ja seda missiooni tarbijale mitte kommuniqueerida, et milliseid lubadusi see Timberlandi bränd annab, siis see Timberland edukas siin turul ei ole. Ma arvan seda, et missiooni ja

visiooni tähtsus on Eesti turul aja jooksul muutunud ja see temaatika on tähtsustunud, suurenenud ja täna võib selgelt märgata, et need, kellel on tugev ja kandev missioon, need on turul edukad.

K: Millised on sinu ettevõttes missiooni ja visiooniga tegelemise praktilised väljundid?

V: Siin ma ei saa päris hästi aru, mida sa mõtled praktiliste väljundite all, aga ise ma mõtlesin niimoodi, et kui ma jagan need praktilised väljundid oma jaoks nagu organisatsioonisisesteks, ehk sellised internal väljundid ja teiseks klientidele suunatud väljundid, siis internali väljundid on koolitused, konsultatsioonid missiooni ja visiooni osas ja samamoodi firma üritused, mis loovad ja arendavad edasi internal missiooni, ehk meil on suvepäevad, meil on jõulupeod, sünnipäevade tähistamine, mis iganes, mis aitavad muuta sünnipäevalapse elu sellel sünnipäeval eredamaks, kui teistel inimestel samal päeval on. Klientidele on suunatud kogu meie kommunikatsioon, Sportlandi kommunikatsioon on üles ehitatud missioonipõhiselt, et me reklaamime ennast või siis ka sponsoreerime ennast, teeme koostööd selliste brändidega, kelle missioonid ja visioonid või sportlastega kelle missioonid ja visioonid on sarnased meie omadega, ehk siis võtad ükskõik millise tippkaliibriga Eesti sportlase, n.ö visioon sellest, et olla maailma parim, sobib väga hästi ka meile, aitab meil oma redelipulki seada ja nende sagedust ja pikkust sättida, et olla maailma pari omal alal. Kui me võtame meie muud koostööpartnerid, nagu EMT või mõnigi veel, siis ka nende huvides on tarbijale lisaväärtuse pakkumine ja nende elu paremaks muutmine.

K: Kas seda Sportlandi jaekeskkonda võib lugeda missiooni ja visiooni praktiliseks väljundiks. See milline kauplus täna välja näeb, elemendid mida kasutatakse, et see on selline praktiline väljund, mida tarbija iga päev näeb.

V: Sportlandi jaekeskkond kuulub Sportlandi brändi kommunikatsiooni vahendite hulka. Kui meil on plakatid, telereklaam, raadioreklaam, siis jaekaubanduse atmosfäär ja keskkond on selle kommunikatsiooni üheks osaks. Me võime teha ka täitsa plank poe, panna riided hunnikusse, siis ei ole toodet, pakkumist kommuniqueeritud Sportlandi moel. Seetõttu see jaekeskkond ongi ... ta peab kommuniqueerima sama asja, mida kommuniqueerivad meie muud reklaamid, meie muu kommunikatsiooni võti või mudel

üldse tarbijaosas. See on seotud natuke selle 16. punktiga, mis on: Palun iseloomusta Sportlandi jaekeskkonda. Kui ma annan seal märksõnad nagu emotsionaalne, atraktiivne, mugav, turvaline, sõbralik, soe ja n.ö innovatiivne, parim olla tahtev, esimene olla tahtev, siis see ongi selline meie missiooni ja visiooni praktiline väljund.

K: Millised on sinu arvates Sportlandi iseärasused võrreldes teiste spordi- ja vabaajakauplustega?

V: Parimad asukohad, otsustusõigus on viidud võimalikult lähedale tarbijale ehk siis pakkumise üle saab otsustada tarbijale võimalikult lähedal seisev inimene või üksus, minu visioon on selles, et selliseid kette turul väga palju ei ole, kus kauba valiku, isegi hinna ja värvitooni ja pakkumise üle saab otsustada kaupluse juhataja. Sageli otsustavad selle üle kusagil kõrgetes ja kaugetes kontorites istuvad ostu- ja müügiühid, see nagu eristab meid, see on nagu Sportlandi iseärasus.

K: See on seotud selle Sportlandis kasutusel oleva maatriksi struktuuriga.

V: On jah, see on seotud sellega, aga see on ka seotud sellise missioonile ja visioonile baseerudes sellega, et me saame väikses linnas läbi oma poe tarbijale teha parimat pakkumist ainult siis, kui selle pakkumise iseärasuse üle saab otsustada selle väikelinna poodnik. Ja pood võib kanda Sportlandi nime, aga kindlasti peab olema see pädev inimene, kes tajub selle väikelinna pulssi ja mida see tarbija tahab. Tema peab saama otsustada selle üle, mida ta müüb. Ja kas see on kategooria, värvi, kaubavaliku, funktsiooni või mille iganes põhiselt, aga tema peab saama selle üle otsustada. Meie asi on seda kauplusejuhatajat koolitada ja avada tema silmi. Kui üks iseärasus oli, et parimad asukohad, enamuses; teiseks on, et otsustusõigus on võimalikult all; kolmandaks see, et tänaseks võib öelda, et iseärasus on see, et me oleme suurim turul ... seda ma ei oska öelda, kas see on fakt või isegi iseärasus. Ja ma arvan, et neljandaks suureks iseärasuseks ongi emotsionaalsus ja seotus kohaliku noorte ja spordikultuuriga, me tahame alati olla selle keskmes. Ma ei tea ühtegi teist jaekaubandus kontseptsiooni Eesti turul, kes oleks omale kas või selle eesmärgi püstitanud. Seda eesmärki on sageli ... mulle alati hästi meeldib käia kusagil maapoodides või väikelinna väikestes erapoodides, kellel on üks või kaks poodi, ilmselt on nad suutnud veel ellu jääda ja ma

vaatan, et viimasel ajal isegi uuesti õitsele puhkenud. Et sellised Jaani poed kusagil Aegviidus või Karli pood ... need on poja nimed, ma alati käin seal poes ... Karli pood, kus on täpselt õige Nurri šokolaad täpselt õige nimega ja mingit Laimat seal ei ole üldse, et see pood on sellise kohalik elu keskus, et poe seina pealt võid leida kõike jalgrattast küttepuudeni ja joodikud võtavad seal poe nurga taga viina ja lapsed ostavad seal Chuppa-Chupsi ja saavad oma ratastega kokku, et mõnes mõttes on see nagu näide. Selver ainukesena lähedasemalt ja eestimaiselt on püüdnud ustevahelises alas tekitada sama keskkonda, kus nad panevad üles kuulutusi, et ostan koera või müün puid, et olla natuke selline elu keskus ja Selveri puhul tuleks öelda, et see on ka kõige paremini õnnestunud, mina käin Pirita Selveris, kus on lambist võssa või tühermaale tekkinud selline situatsioon, et kui ma lähen õhtul kella kaheksa aeg sinna, siis seal noori hängib tõepoolest, kuna see keskkond on selline, et seal saab parkida ratast, seal pole autoga kummivilistamine keelatud ja maasikaid müüb naabritüdruku, et tööle on võetud 200m raadiuses elav kõige ilusam tsikk, kes seal müüb maasikaid ja see on väga hästi õnnestunud. Ühelgi suurel ketil see nii pole õnnestunud, see on hea näide, kuidas toidubisnesis õnnestub sellise lokaalse relevantsiga sama võimsalt asju ära teha. Ma panin nüüd neli asja: parimad asukohad, otsustusõigus all, suurim turul ja emotsionaalsus. Need kõik kokku on hästi vastuolulised: suurim all või suurim turul aga samal aja on otsustusõigus all ja samal ajal olla kultuuri ja spordielu keskus, need on hästi vastuolulised näitajad.

K: Vastuolulised näitajad nagu tavamajandussituatsioonides, aga mitte Sportlandi missiooni ja visiooniga seoses.

V: Just ... ma arvan, et moodsa majanduse situatsioonis on need hästi normaalsed näitajad.

K: Kas Sportlandi iseärasuste hulka, võrreldes teistega, võib lugeda ka missioonist ja visioonist inspireeritud jaekeskkonda, kus sa enne ütlesid, et missioon on nagu bränd (toim: ei saanud täpselt aru).

V: Selle ma juba neljandas punktis ütlesin, et Sportlandi iseärasus ongi emotsionaalsus. Emotsionaalsus ka nendes kommunikatsiooni muus võtmes, ehk siis reklaamid, Urmo

Aavaga jutuajamine ja selle kommunikeerimine mitte ainult passiivse logo panemine kusagile, et see emotsionaalsus peab kajastuma kõikides asjades, kuidas me oma tarbijale kommunikeerime, seal hulgas jaekaubanduskeskkond, see on hästi oluline.

K: Kuidas sa hindad Sportlandi konkurentsivõimet?

V: Ma ütleksin siia juurde, et ta ei saa olla lihtsalt emotsionaalne, vaid ta peab olema ka klassikaliselt funktsionaalne. Asi, mida mina olen siin kauplusi disainides õppinud, on see, et jaekaubandus on mõnes mõttes võrreldav inimese kehaga, et kui sa alustad treeninguid, siis keha jõuab sul nädala või paari jooksul hakkab kaalust maha võtma, kui sa nagu normaalselt treenid ja kaalu allavõtmise kursusi nagu ei võta. Ja samal ajal, kui sa nagu lased ennast lõdvaks, siis ja tarvitad alkoholi, sööd valesti ja ei spordi, siis ka veel neljandal päeval pole veel midagi näha, aga kahe nädala pärast tuleb kilosid juurde ja nahk läheb koledaks ja kotid silmade all. Jaekaubanduskeskkonnas võib märgata natuke sama rolli, et asjad toimivad inertsiga ja tarbija ostuharjumus on üks selline suhteliselt püha asi, mida tuleb hästi täpselt silmas pidada, kui me teeme liiga innovatiivseid kauplusi, millel ei ole järgitud nagu tarbijale omaseid selliseid tsirkulatsiooni harjumusi poes, kuidas ta on harjunud käima, et parema ja vasakukäelised tarbijad, naised paremale mehed vasakule, kui kaugel peab olema käiguteest sein, kas seal keegi seisab sul ees või karjub kõrva või mida iganes. Tarbija tahab sellist klassikalist jaekaubanduskeskkonda, mida temasse iga päev kultiveerivad toidukauplused tegelikult, kus kujuneb selline riulite vahel käimise ja logistikasüsteem ja harjumused, et me ei saa teha sellist lihtsat emotsionaalset asja, vaid me peame oskama poe üles ehitada hästi funktsionaalselt ja süsteemselt ja n.ö väga vanu reegleid järgides, et lihtsalt emotsionaalselt ei saa teha, et ta peab olema mugav ja turvaline ostukeskkond ja selle peale saab ehitada selle emotsionaalsuse. Kõik hakkab tegelikult väga sellistest basic asjadest pihta: kõrgused, valgused, kaugused, lihtsus ja kättesaadavus ja mugavus ongi märksõna selle puhul. ... Mina hindan konkurentsivõimet täna siiski tugevaks. Kuna meil on tugev kaubavalik, hea jaekaubanduskeskkond, hea hind turul, me ei ole kallimad kui meie konkurendid, vaid me oleme konkurentsis ja ma julgen öelda, et meie püsiklientidele on hinnad odavamad kui meie konkurentidel. See nagu tarbija seisukohast vaadates ja ma hindan ka

sellepärast tugevaks, et me teeme oma organisatsiooni nõrku kohti ja me teeme tööd pidevalt selles osas, et neid nõrku kohti tugevamaks muuta, mis omakorda see töö, mis me teeme organisatsiooniga, peab tagama neid samu kolme asja, ehk siis meil peab olema hea kaubavalik, meil peab olema hea jaekaubanduskeskkond ja meil peab olema hea hind. Ehk siis väga lihtne – kaubavalik on ostujuht, jaekaubanduskeskkond on müügijuht ja hind ja tema kommunikatsioon on turundusjuht. Kui need asjad kokku panna siis omavahel kogu aeg diskuteerides selle üle, see ongi hea jaekaubandusorganisatsioon.

K: Mille alusel, sinu arvates, Sportland ennast jaeturul positsioneerib? Et, mis on selline kõige peamine alus, millest hakkab positsioneerimine lähtuma?

V: Raske küsimus, et selle positsioneeringu tulemuseks ongi kaubavalik, jaekaubanduskeskkond ja hind, aga Sportland positsioneerib ennast meie tarbija segmentide vajadusi rahuldades ehk analüüsides meie tarbijaskonda suvalises Tallinnas Ülemiste Keskuses või Valgas või Viljandis tuleb ennast vastavalt ka positsioneerida. Sealnt lähtuvalt on tulemused hind, jaekaubanduskeskkond ja kaubavalik. Siiski nii Valgas kui ka Ülemiste Keskuses saavutada lõppkokkuvõttes enda missioon, lisaks kasumile saavutada ja hoida enda missiooni ehk muuta Valga noore inimese elu huvitavamaks ja paremaks ja emotsionaalsemaks. Selleks ei pea tegema 80t plasma ekraani ja marmorpõrandat, selleks Valgas piisab palju vähemast, et Valga noore inimese elu muuta huvitavamaks ja paremaks. Tegelikult algab meie positsioneerimine täpselt sellest missioonist ja tarbija gruppide analüüsist. Sageli öeldakse selle koha peal, et see algab konkurentide analüüsist. Ma konkurente nii palju ei analüüsiks, ma olen selles mõttes võib-olla jäärpäisem ja enesekindlam, et ma analüüsiks võib-olla võimalikult rohkem tarbijat ja teeks tarbijale sellise pakkumise whatever see positsioon kujuneb. Kui tarbijale tehtud pakkumine on väga hea ja me hõlmame kõik 10-30aastased inimesed Valgas, kes tegelevad spordiga või armastavad sporti või kulutavad vabal ajal brändiriideid, siis väga ei huvita, mida need konkurendid teevad seal. See on üks pool ja kahjuks või õnneks teine pool on see, et Sportlandi positsioneerimine on siiski peegeldus või siis tulemus meil pakutavate spordi megabrändide positsioneerimisele. Ehk kui Nike positsioneerib ennast jalgpallile ja naiste spordile ja alustab sellesse tugevat

investeerimist ja sihtgruppide loomist, siis peab ka Sportland seda tegema. Siin võib nagu heaks näiteks öelda selle, et kui 1997. aastal oleks Pärnu Port Arturi poes pannud Nike'i jalgpalli bootsad müügile nii laialt nagu täna neid Pärnus müüakse ja nagu nõudlust on, siis me oleks ilmselt väga valesi ennast positsioneerinud. Kuna aga Nike on läinud viimase kümne aasta jooksul tugevalt jalgpalli ja on seal Nr 1 või 2 bränd maailmas, esimesel-teisel kohal ja ka samal ajal on jalgpall Pärnus jõudsalt arenenud tänu üleüldisele jalgpalli arengule Pärnu linnas, siis Sportland peab olema Pärnus positsioneeritud nagu Nr 1 destination jalgpallitoodete ostmiseks ja seda me püüamegi teha. Võib-olla seda on natuke keeruline seletada, aga kuidas seda mõistes koolis kästakse sul ... katsu siit välja noppida see, mis vaja on. Ma arvan, et positsioon saab olla hästi klassikalisest ärimudelist sellel teemal, et kes on meie klient, mis on meie toode, kus on meie turg ja kuidas me oma toodet sellele kliendile sellel turul kommuniqueerime. Hästi lihtsad neli keissi. Me oleme siin välja mõelnud visioone ja missioone Eesti jalgpallile ja FC Florale ja veel mõnelegi muule ettevõttele Eestis, et kui näiteks FC Flora puhul on visiooniks, võin selle täpselt välja võtta, kuna selle sõnastuse iga sõna on hästi oluline ... jalgpall peab olema iga eestlase jaoks olema ... lõpuks me kärpisime nii palju sõnu ära, et me koos seda Tarmo Sumbergi, minu ja Aivar Pohlakuga koos tegime ... et kujundada ja hoida ... teha jalgpallist iga eestlase jaoks suurim vaatemäng ja tegevus. See oli nii lai mõiste, et ma pean selle täpselt välja võtma, hea oleks kui sa seda mulle meelde tuletaksid. Just hästi huvitav oli see, et iga eestlase jaoks peab olema suurim vaatemäng ja tegevus, et hästi selline lai mõiste.

K: Kas siis võib öelda seda, et Sportlandi positsioneerimine põhineb eelkõige missioonil ja visioonil? Et kui sa ütled, et Valga noore elu huvitavaks tegemiseks on vaja midagi muud kui Tallinna omal ja lähtuvalt sellest positsioneerib Sportland ennast konkreetsel, n.ö linnapõhisel turul ja vastavalt sellele loob siis jaekeskonna.

V: Täpselt! Suurepärast sõnastatud.

K: Aga palun iseloomusta Sportlandi jaekeskonda.

V: No vot, ma just ütlesingi, et see on emotsionaalne, innovatiivne, atraktiivne, mugav, turvaline, sõbralik, soe, abivalmis.

K: Mida sa arvad Sportlandi missioonist muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ja teenuste?

V: See on hästi egoistlik punkt ja nagu ma olen selle missiooni ise loonud või ise välja öelnud õigemini, siis on see loodud südamest ja peaks minema tarbija südamesse, et see on ... ma võin vahel kritiseerida asju, mida ma olen öelnud ja enesekriitikat muuta, aga selle missiooni puhul ma ... kui ma ise olen nagu paha poiss vahetevahel olnud, siis ma tuletan seda missiooni meelde, et see on nagu minu elu missioon, et ma pean olema, või ma pean uuesti oma tegevused üle vaatama, kui ma olen sellest missioonist kõrvale kaldunud. Võib-olla mulle tundub seda, et aja lisandudes peame selle sõna „noorte” sealt ära koristama, et kui me võtame selle sõna „noorte” sealt ära, siis me võiksime rahulikult ka kaminat või sitta müüa kõikidesse koduaedadesse. Ma arvan, et oleks võimalik midagi uut ja huvitavat selle baasilt teha. Aga see sõna „noored” minu jaoks viimase viie aasta jooksul on hästi oluline sellepärast, et meie organisatsioon peab olema võimeline, kas mina selleks võimeline olen, aga meie organisatsioon peab olema võimeline tagada see missioon just sellisel kujul, et see sõna „noorte” on seal sees. Tähendab seda, et me peame organisatsioonis omama suhteliselt noort kaadrit, ma ei taha, et missioon, kus sees on sõna „noor” oleks saavutatud läbi 30 kuni 45 aastaste inimeste töö läbi, kes tagavad selle töö resultaadi puhtalt by the book. Nad on oma ala professionaalid, nad teavad väga hästi, kuidas lapsi mõjutada, vaid ma tahan, et Sportlandi organisatsioonis oleks alati selliseid noori, 18-20 aastasi inimesi, kes ei tea mitte midagi turundusõpikutest, aga teevad siiralt inimeselt-inimesele või sportlaselt-sportlasele selliseid asju, mida nad tahavad teha. Nii ma saan nagu kõige autentsema asja ja kusjuures sul oli üks punkt seal tagapool, ma korraks tulen tagasi selle juurde, et kas selle missiooni ja visiooni teadvustamise ja tähtsustamisega on meil piisavalt tegeletud ja ma ütlesin, et sellega peaks viis korda rohkem tegelema kuna viimase aja märksõnaks on olnud suur kaadri volavus tänu konkurentsile ja muudele huvitavatele pakkumistele turul, siis tänu sellele kaadri volavusele peab sellest missioonist ja visioonist rääkima pidevalt ja selles osa on minule suureks eeskujuks NSVL, mis on parim näide sellest, kuidas missioonist ja visioonist, ehk siis missioonist töörahva võimu näol ja kõigile heaolu pakkumise nimel ja visioonist, et kommunism saabub kohe, räägiti igal päeval ja kuna ma olen lõpetanud eesti keele ja kirjanduse eriklassi, siis ma

tean, kuidas pidid vabariigi ENSV ajal hakkama kõik raamatud ükskõik, mis raamat see õppematerjal oli, pidi esimesel leheküljel olema maitud NLKP keskkomitee pleenumi või seda fraasi vähemalt ja selles mõttes need pisikesed nüansid on minule siia maani näiteks, kuidas sellist missiooni ja visiooni tuleb pidevalt kultiveerida ja tagada sellega selline harmooniline organisatsioon. Selles osas on isegi kahju nendest 20-25 aastastest inimestest, et nad pole elanud sellises keskkonnas, kus lolli järjekindlusega hommikul, õhtul ja päeval läbi meedia, raadio, televisiooni ja kirjanduse kommuniqueeritakse sulle ühest missiooni ja visiooni ja ainult täna ise professionaalne n.ö kommuniqueerija olles, jaekaupmees, vaatan ja kuulan kadestusega, kuidas, kui hästi see oli puht tehniliselt ja teoreetiliselt tehtud ja praktiliselt. Täna meie 20aastane noor ja ka mina, kui ma küsin, et mis on Eesti Vabariigi eesmärk, siis ühest vastust ei oska mulle öelda tippoliitikust koolipoisini mitte keegi.

K: Aga kas Sportlandi puhul võib nagu öelda seda, et seoses viimase viie aasta väga kiire arenguga on põhiliselt see missioon ja visioon rakendunud mitte inimkapitali põhiselt, et selline nüüd seoses järgmise viie aasta tulemustega on oluline see, et missioon ja visioon rakendada inimestepõhiselt, Eestis organisatsiooni kultuuri tugevdades.

V: Just, absoluutselt. See ongi võti, mis tagab selle, et me saame oma missioonist ja visioonist üheselt ilma turbulentsita saame aru, see tagab selle, et iga meie organisatsiooni lüli oskab analüüsida tarbijat ja vastata tema vajadustele ja teha pakkumisi, kus iganes moel see tarbija talle vastu tuleb. Ta teab, kelle käest küsida abi ja mis moel toetab teda organisatsioon ja lähema viie aasta väga suur teema on see, et muuta iga meie organisatsioonis töötava inimese elu ja mõttelaadi ja professionaalset taset paremaks ja huvitavamaks, et ta oleks võimekam persoon. Seetõttu see sisekommunikatsioon kaadri volavuse tingimustes omab võtmetähtsust sellel, et Sportland oleks Sportlandi nägu.

K: Ja viimasena, et palun ole hea ja täpsusta, kuidas väljendub sinu meelest Sportlandi missioon ja visioon tema tegevuses ja imagos. Et kas võib teisisõnu öelda, et kui sa enne joonistasid kolmnurga, kus kõige all oli missioon, siis sellise jaekaubandusorganisatsiooni nagu Sportland kõige olulisem on missioon ja sellest

lähtuvalt luuakse jaekeskond, positsioneeritakse ennast turul, tehakse turundust ja luuakse organisatsiooni kultuuri.

V: Jah ma kirjutasin siia ainult kolm sõna selle küsimusele, mis sa ette saatsid, vastuseks, et alati sooviks rohkem. Et täna on see tehtud hästi, 2006. aasta taustsüsteemis kindlasti saaks paremini ja isegi kui ta oleks paremini tehtud, kui ta täna on tehtud, siis ma sooviks alati, et ta oleks tehtud veel paremini.

K: See on nagu tingitud sellest, et Sportlandil on nii ambitsioonikas visioon kui saada maailma parimaks jaekaubandus keskkonnaks.

V: Jah, ja nagu sa isegi tead, meie organisatsioonimudel ja ka bränd nimega Sportland püüab samastada ennast tipp sportlasega ja kellel isegi sellest on vähe, et ta on maailma parim, vaid ta püüab olla nagu pidevalt maailma parim. Teadupärast ei hinnata maailmas mitte hästi neid sportlasi, kes on teinud maailmarekordi või on olnud maailmameistrid ja küsitakse, et kes nendest veel parem on, aga paremad on need, kes on kümnekordsed maailmameistrid ja teinud 30 maailmarekordit. See on tõeline tase, tippu jõudmine on väga raske, aga seal olemine on veel mitu korda raskem.

K: Kas sellepärast on ka, et visioonis ei kasutata sõna „saada” vaid „olla”?

V: Jah.

K: See on selline kestev ja muutuv, et ühekordselt maailmameistriks saada on suhteliselt lihtne, aga olla stabiilselt maailmameister on kordi raskem.

V: Jah.

K: Et see nõuab kogu aeg uut ja innovatiivset lähenemist.

V: Just, see ongi see, et kui Eesti Vabariik neli aastat püstitas eesmärgi, või isegi seitse aastat tagasi, saada Euroopa Liidu liikmeks ja NATO liikmeks, siis nüüd kui nende liikmeks on saadud, siis nüüd ei teata, kuidas olla ja mis see Eesti Vabariik peaks olema. Ma arvan, et see on täpselt see, et olla oma inimeste jaoks parim elukeskkond maailmas. Ma arvan, et midagi sellist peaksid postulaadina välja ütlema, mis tooks siia

tõelise koorekihi igalt poolt mujalt vaatama, et mis kuradi koht see on siis, kes endale nii ambitsioonika visiooni endale püstitas.

K: Kas see on ka see koht, kus visioon toetab missiooni, et kui soovitakse olla parim jaekaubanduskeskkond ja et ainult parim jaekaubanduskeskkond suudab inspireerida noori inimesi ja muuta nende elu.

V: Absoluutselt. Aga, mis see parim on? Selleks tuleb pidevalt uurida, et mis on see parim, mis nende elu üldse muudaks. Nagu sa tead, täna me räägime spordikaubanduse jaekeskonnast ja paljudele inimestele siiski sport märksõna ja teemana üldse korda ei lähe, neil on muud huvid – arvutid ja mobiiltelefonid. Siis me peame oskama panna selle inimese sportima ja tundma läbi pingutuse saadavat naudingut, inspireerima inimesi võtma esimest korda kätte hantlid või ostma tossud ja minema jooksurajale, sest sellele mõnes mõttes ... selle missioonist puudub üks sõna, ma arvan, et selle võiks sinna lisada ... või kaks sõna. Meie missioon on muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ja teenuste ... ma olen mõelnud, et äkki võiks panna sinna „läbi spordi toodete ja teenuste” seetõttu, et väga abstraktne n.ö tavakodanik ei pruugi sellest aru saada, et mis toodete ja teenuste, aga sellest saab aru siis, kui sa ostad meilt paari trosse ja lähed ja jooksed ning su meeleolu läheb paremaks. Siis peaks sellele inimesele sellel hetkel meelde tuletama Sportlandi missiooni, et nägid nüüd, tunned, et su elu on parem. Ma olen selle üle palju mõelnud, et äkki tuleks see sinna panna sellises üleüldises taustsüsteemis, kus populaarne telesaade on „Naabrist parem” ja riigi populaarsemad tegelaskujud on „Lihtsa elu” beibed ja võib-olla tuleks seda missiooni tarbijale lihtsamaks ja veel labasemalt ette tuua, et sporditoodete ja läbi sporditeenuste on see. Et kui sa ostad, sporditoodete ja teenuste kasutamise just, et seal olid need kaks sõna.

K: Kas selles mõttes, et võib teha järeltõlget, et Sportlandi missiooni ellurakendamisel tasakaalustatakse inimeste elu, et globaliseeruvast maailmast ja infoühiskonnast, kus on järjest kasvav vaimne pingeline olukord, siis läbi sportimise ja sportliku tegevuse aidatakse maandada neid pingeid, ehk siis tasakaalustada inimese elu.

V: Muidugi ja tasakaalustatud elu on parem.

K: Tänan.

2) Intervjuu Helen Veermäega teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses” 11.05.06

K: Kuidas sa hindad Eesti majanduse arengut viimase 15 aasta jooksul? Ehk siis aastatel 1990-2005.

V: Taasiseseisvumine ... Ma arvan, et see 15aastane periood on olnud piisavalt pikk ja huvitav ja muutusterohke Eesti ajaloo jaoks, Eesti majanduse jaoks. Eriti edukad on olnud Eestile kaks viimast aastat kui tervet majanduspilti vaadata. Inimeste sissetulekud on suurenenud, siis sõltuvalt sellest on kindlasti tarbimine läinud päris suureks, inimesed on hullumas. Kui rääkida suuremas plaanis, siis võrreldes teiste Euroopa Liidu liikmesriikidega Eesti, Läti ja Leedu majanduskasv on minu arust isegi kaks korda suurem kui teistel Euroopa Liidu riikidel ja see on kindel märk sellest, et Eesti, Läti, Leedu majandus on ... majandusbuum on saabunud või saabumas.

K: Milline on sinu hinnang Eesti jaekaubandusele ja eriti spordi- ja vabaajakaubandusele samal ajavahemikul?

V: Kindlasti on see samamoodi teinud kannapöörde võrreldes 90. aastate algust kuni käesoleva hetkeni. Viimase 6-7 aasta jooksul on jaekaubanduspinda eriti palju juurde tulnud, mitu-mitu korda rohkem. Ja mis võib-olla on jaekaubanduses oluline on see, et ei ole keskendunud enam nii palju suurtele linnadele, et on arenetud ka väiksematesse piirkondadesse ja need on eelkõige sellised suuremad ketid. Väiksematel tegijatel on sellevõrra raskem, konkurents on tihedam. Tarbimise koha pealt on loomulikult aastatega kaubavalik ja tooted, mida pakutakse ... kõik see maht on niivõrd kasvanud, et valikuvõimalus on väga suur.

K: Millised on kõige olulisemad muutused sellel ajavahemikul, mida sa välja tooksid?

V: Vast ikkagi jaekaubanduspinna ruutmeetrite kasv, siis kindlasti üleüldiselt majandust vaadates inimesed on rikkamad, raiskavad raha rohkem, ostavad asju rohkem ... valikuvõimalus ja pakkumine on niivõrd palju suuremad, et inimestel on võimalus rohkem valida ja osta.

K: Kuidas sa hindad pakkumise ja nõudluse suhet 1990. alguses ja täna?

V: Ma arvan, et nagu õõ ja päev. Ma täpselt ei mäletagi nüüd 1990. aastate algust, aga võrrelda näiteks 1997, 1998 ja praegust aega, siis ... ma ei oskagi seda niiviisi võrrelda, kõige parem ongi öelda õõ ja päev. Me tulime ju sellest ajast, kus midagi ei olnud ja inimesed olid rahul sellega, mis nad said ja keegi ei virisenud ja osteti kust juhtus ja ei olnud üldse sellised detailid ja teenindus nii tähtsad, aga see, mis praegu toimub on hoopis midagi muud, et need uued brändid ja ... ühesõnaga kõik on muutnud.

K: Kas võib öelda täna, et pakkumine on ületanud nõudluse?

V: Pigem jah.

K: Et selles mõttes, et konkurents on saavutanud uue taseme, et kui algusperioodidel oli lihtsalt oluline, et saad toote, siis täna on võimalik sama toodet osta mitmest erinevast kohast.

V: Jah, kindlasti kui vaadata eri valdkondi, siis valdkondade kaupa on mõnes kohas pakkumine väiksem kui nõudlus, aga üleüldiselt võib-olla tõesti on pakkumine ületanud nõudluse.

K: Millised on jaekaubandus ettevõtte s.h spordi- ja vabaajakaubandus ettevõtete tegevuse edutegurid?

V: Jaekaubandus ettevõtte edutegurid?

K: Jah

V: Ma arvan, et siin võiks tuua hea Sportlandi näite, et Sportlandi edutegur või eelis teiste kettide puhul, tema edu võti, kuidas see on suutnud ennast turul kehtestada on see, et Sportlandil on hea võime vastavalt turu olukorrale ennast muuta ja olla õiges vormis õiges kohas. See on jaekaubandus ettevõtte puhul hästi oluline, et õiges kohas, õigel ajal, õige toode jne, et see oleks kõige tähtsam.

K: Kuidas on edutegurid Eestis muutnud? Kas on toimunud muutusi viimaste aastate jooksul või on need sarnased nagu olid näiteks 10 aastat tagasi?

V: Mõttled sa, et edutegurid selles mõttes, et ...

K: Ma mõtlen selles mõttes, et kui traditsiooniliselt on teada, et edu aluseks jaekaubandus ettevõttele on esmane asukoht, siis kas täna kui see asukoht ja ketistumine on täidetud, siis kas sellele on lisandunud mingeid muid tegureid või on ikkagi kõige olulisemateks need. Ehk kas täna on lisaks vaja midagi muud või aitab ainult nendest.

V: Kindlasti ma arvan, et need on aluseks, et olla edukas, aga mis lisaks ... Võib-olla rohkem tähelepanu pöörata oma kliendile, teenindusele ... sellised on nagu järgneva paari aasta jooksul ... need on kogu aeg olnud olulised, aga neid pole niipalju väärtustatud, aga võib-olla need valdkonnad.

K: Ma mõtlen näiteks seda, et kui on ühes kaubanduskeskuses sama kategooria poode kaks tükki ja veel kõrvuti. Neil mõlemal on hea asukoht, nad mõlemad müüvad ühe niši toodet, et kas on veel vaja midagi, mis neid eristaks ja mis muudaks ühe edukamaks kui teise.

V: Ma ei tea, see oleneb ju ... mõttled ühe keti, ei erinevate kettide ...

K: Erinevate kettide.

V: Loomulikult kui on kaks ühesuguse kontseptsiooniga kauplust üksteisele väga lähedal, siis tuleb leida neid erinevaid erinevusi, mis sind kõrvalolevast ketist eristab, on see siis tootevalik või kaubamärgi valik, eks neid tuleb leida. Selge see, et ega need kaks sarnast jaekaupust kõrvuti väga ei eksisteeri.

K: Kuivõrd oluline on sulle missiooni ja visiooni temaatika?

V: Tegelikult väga oluline. Tegelikult on missiooni ja visiooni paikapanek on ju see, millest kõik alguse saab, see on muidugi see eesmärgi ja aluse panemine. Ma arvan, et Eestis on vast, minu arust väga vähe selliseid firmasid, kes pööravad sellele asjale nii suurt tähelepanu kui Sportland. Ütleme, ehk kas siis spordikaubanduses ... kindlasti on siin ka konkureerivatel kettidel välja töötatud mingid visioonid ja missioonid, aga mulle ükski ei meenu hetkel. Selles mõttes on Sportland ainulaadne ja näitab ambitsioonikust

ja globaalset mõtlemist, kuidas kasvada suureks rahvusvaheliseks firmaks. Need on olulised asjad.

K: Kuivõrd tähtis on sinu meelest jaekaubandus ettevõtte jaoks nende küsimustega tegelemine?

V: Samamoodi, et väga oluline, et mida ma ise kõrvalt siin näen, võib-olla ka Jalajäljes ja Sportlandis on see, et missioon ja visioon on paika pandud ja seda näeb paberi peal ja teavad ka mõned inimesed kontoris ja võib-olla ka veel mõned, aga tähtis on just see viia poe tasandile ja teenindajate tasandile. Et mitte teavitada neile, mis asi on Sportlandi missioon või visioon, vaid alustada sellest, et teha selgeks, et miks üldse missiooni vaja on, et mis asi see üldse on.

K: Aga millist lisaväärtust see jaekaubandus ettevõttele annab?

V: See on selline eemärgi püstitamine ja mingite firma väärtuste, eesmärkide püstitamine.

K: Sa töötad AS-is Jalajalg, kuivõrd on missiooni ja visiooniga tegeletud sinu ettevõttes ja mida see teile annab ja tähendab?

V: Kuna me tegeleme sellise suure brändiga nagu Nike maaletoomisega, siis on meil kõige tähtsam selle suure brändi missioon, mida teavad vast meil kõik töötajad ja ... kas need võib välja tuua?

K: Jah, palun.

V: Nike'i kui brändi missioon on pakkuda inspiratsiooni ja innovaatilisi lahendusi kõikidele atleetidele maailmas. Atleet on selline üleüldine sõna, mis tähendab kõiki inimesi, atleet ollakse siis kui sul on keha ehk atleet pole mitte ainult sportlane, vaid iga inimene. Jalajälje missioon on vastavalt siis hetke turule, mis on kõige tähtsam on parema ja sportlikuma Eesti nimel.

K: See missiooni ja visiooni temaatika, et millised jaekaubandusettevõtte tegevusvaldkondi need küsimused kõige enam mõjutavad?

V: Jaekaubanduses?

K: Kas need mõjutavad kontseptsiooni, jaekeskkonda, positsioneerimist, konkurentset eristumist?

V: Kindlasti kõiki asju.

K: Aga millisel määral?

V: ??

K: Selles mõttes, et positsioneerimise puhul näiteks, et kuidas sinu arvates missioon aitab positsioneerida?

V: Et kas missioon aitab positsioneerimist?

K: Või siis ei aita ...

V: Muidugi aitab. Kui sinu missioon on ...

/---/

K: Küsimus oli, kuidas missioon ja visioon aitavad positsioneerida, kui aitavad?

V: Muidugi aitavad ...

K: Mil moel ja millistel alustel ja mis moodi, sinu arvates?

V: ...

K: Ma mõtlen nagu selles mõttes, et kui on kaks ühe kategooriaga tegelevat firmat, et on kaks jalatsi poodi. Ühel on väga selge missioon, mida ta teha tahab, kelle jaoks teha tahab ja kuidas teha tahab. Teisel see puudub. Kui nad nüüd turul ennast positsioneerivad, siis kuidas see missioon turul kaasa aitab?

V: Kui sul on olemas missioon ja visioon, siis sa positsioneerid ennast reeglina õigemini turul. Kui sa tead täpselt, kellele su toode on suunatud ja mis teenust sa pakud, siis on ju

selge see, et see ongi su eelis konkurendi ees ja vastavalt sellele saab ennast ka turul positsioneerida.

K: OK. Aga, ütleme jaekeskonna loomine, selles mõttes, et milline kauplus välja näeb, et kas siin on missioonil tähtsus või ei ole.

V: Loomulikult. Kui see eesmärk on pakkuda noortele emotsioone ja huvitavat head toodet, siis loomulikult aitab kaasa ka selle keskkonna loomisele poes. Kuidas ... läbi millise ... mismoodi sa seda toodet või teenust pakud, loomulikult.

K: Seega, kas missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine kuulub jaekaubandus ettevõtete edutegurite hulka või ei kuulu?

V: Absoluutselt kuulub.

K: Aga kui hinnata Eesti majanduse arengut, siis millisel hetkel see muutus oluliseks? Näiteks kas üheksakümnendatel oli see oluline?

V: Ei olnud. Ma arvan, et siis oli pigem saada mingit toodet müügile ja avada kusagil mingi kauplus, aga eks see on ka tulnud kindlasti hiljem.

K: Kas see võis muutuda tähtsaks momendis, kus tarbimine omandas teistsuguse tähenduse ja kus pakkumine ületas nõudluse? Ehk siis, kus said sama toodet osta erinevast kohast.

V: Jah.

K: Kuidas on missiooni ja visiooni temaatika Eestis aja jooksul muutunud? Selles mõttes ...

V: See sai nagu eelmises punktis ära öeldud, et see on viimastel aastatel eriti ... mitte eriti, veel on seda vähe aga mingil määral on seda käsitletud ja selles mõttes on Sportlandi puhul hea näide ... Sportland on üks väheseid Eesti ettevõtteid, kes seda nii palju käsitleb ja nii palju ...

K: Sa enne ütlesid, et sinu ettevõttes tegeletakse missiooni ja visiooni temaatikaga ... oskad sa välja tuua, et millised on need praktilised väljundid, et kus missioon ja visioon Jalajälje puhul kajastub?

V: Ma arvan, et igapäevases töös ikkagi. Nike'i töötajad, meie inimesed vähemalt Nike'i visioone ja missioone teavad ja ma vähemalt loodan, et see neil nagu iga päev silme-ees on, igapäevases töös, üritustes ... kogu aeg. Või tahad sa nagu konkreetsemalt, minu meelest on see oluline, et selle peale mõeldakse kogu aeg ja tähtsustatakse kogu aeg, mitte, et see tuleb sulle meelde aastas korra või kaks, vaid et see on kogu aeg silme-ees.

K: Kas tarbija jaoks võivad olla need väljundid, et sponsoreeritavad sportlased, et läbi tuntud spordi suurkujude toetamise inspireerite te tegelema muud Eesti elanikkonda spordiga ja läbi selle saavutame me parema ja sportlikuma Eesti.

V: Kindlasti. See ongi üks ... meie peaesmärk ei ole sponsoreerida tuntud inimesi, see on väga oluline osa, kuid siiski läbi selle, et populariseerida tervisesporti ja sporditegemist üldse. Selles mõttes on Nike'i esindusel ja Sportlandil väga olulises kokkupuutepunktid ja ühised eesmärgid.

K: Millised on sinu meelest Sportlandi iseärasused võrreldes teiste spordi- ja vabaajakauplustega?

V: Seda ma mõne punkti juures varem juba rääkisin. Minu arust on oluline erinevus see, et Sportland on üks väheseid kette, kellel on see missioon ja visioon selgelt silme ees ja selgelt välja kirjutatud ja arusaadav. See on nagu väga oluline pluss ... puht jaekaubanduskeskkonda vaadates on terve see jaekaubanduskeskkond, mida Sportland viljeleb, tooted, kaubamärgid kõik terve Sportlandi olemus on selge eelis teiste kettide puhul, et julgen ka väita seda, et maailmas pole hetkel mitte ühtegi teist spordikaubandusega tegelevat ketti, kes oleks niivõrd heal tasemel puhtalt võttes arvesse jaekeskonda poes ja kõiki neid innovaatilisi lahendusi ja tehnoloogilisi uuendusi.

K: Sina kui jaekaubandusspetsialist ja maailma spordi suurbrändi esindaja, kuidas näiteks Sportland aitab ellu viia Nike'i missiooni?

V: Ma arvan, et Nike'il ja Sportlandil on eesmärgid ... palju asju, mõtteid ja plaane, visioone ja missioone päris palju ühiseid. Sportland on meie jaoks hetkel parim koht oma plaanide elluviimiseks.

K: Tundes Eesti sporditurgu pikaajaliselt ja hästi, siis kuidas sa hindad Sportlandi konkurentsivõimet Eestis?

V: Eestis? Seda me rääkisime ju eelmises punktis ära. Et mis olid Sportlandi eelised teiste ees ja ühtegi minu arust, kuivõrd mõningaid olulisi asju parandada terves struktuuris, siis praktiliselt ei ole mitte ühtegi konkurenti, siis Eestis, Lätis ega Leedus.

K: Mille alusel, sinu arvates, Sportland ennast Eesti jaeturul positsioneerib?

V: Ma arvan, et kõik jälle algab sellest samast missioonist ja visioonist. Vastavalt sellele, mis on Sportlandi missioon, visioon ja eesmärk, vastavalt sellele ka ennast positsioneeritakse.

K: Palun sul veelkord täpselt iseloomustada Sportlandi jaekeskkonda. Kui sa mõtled selle peale või kui sa seal oled, siis kuidas sa seda kirjeldad?

V: Ma arvan, et isegi kõige olulisem, kui ma sinna poodi lähen on see emotsioon, mis ma sealt saan. See ongi see ... positiivne emotsioon.

K: Oskad sa välja tuua, millised sisekujunduselemendid tekitavad sinus neid positiivseid emotsioone.

V: Ma arvan, et emotsionaalselt kõige huvitavam on need erinevad ruumid ja lahendused, mida on kasutatud siis vastavalt n.ö retrokeskkond, korvpalli, jalgpalli, matkaalad ja mis Sportlandi puhul on eriti huvitav, et iga kord proovitakse leida selliseid huvitavaid uusi lahendusi, mingit kommi sinna puu otsa, on head näited või siis Sportlandi lasketiir või on kasutatud korvpalliväljakuid, või mida iganes. Selliseid

huvitavaid lahendusi tervest maailmast pole võtta palju. Ja Sportland on selles mõttes oma kontseptsioonilt ja jaekeskkonnalt ainulaadne.

K: Mida sa arvad Sportlandi missioonist: Muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks, emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ja teenuste.

V: Ma arvan, et see on väga selgelt arusaadav ja mis kõige tähtsam, et see on positiivne ja suhteliselt ka laiahaardeline lause.

K: Kas on kommertsliku alatooniga või on see pigem siiras soov midagi muuta?

V: Pigem siiras soov midagi muuta ja ma arvan, et kui ma selle peale uuesti mõtlen, on see, et sealt ei imbu läbi kusagilt sellist raha tegemise soovi, vaid pigem sellist tunnet, et teha ühiskonnas midagi head ja mõelda inimeste tervise peale näiteks sportlikumate eluviiside peale.

K: Kuivõrd väljendub, sinu arvates, Sportlandi missioon tema tegevuses ja imagos? Et see, kui sa mõtled missiooni ja visiooni peale ja kui sa lähed sellesse jaekeskkonda ja vaatad seda reklaamväljundit, mida Sportland kasutab.

V: Sportlandi visioon on saada parimaks maailmas.

K: Visioon on olla maailma parim spordi- ja vabaajakaupu müüv ja marketeeriv jaekaubanduskeskkond.

V: Just ... olla jätkuvalt maailma parim. Ma arvan, et see lause iseenesest on väga ambitsioonikas, et see näitab, iseloomustab kogu struktuuri ja kogu seda Sportlandi ... ambitsioonikus ongi see, mida kõikidest tegevustest ja Sportlandist välja õhkub.

K: Ma tänan sind.

3) Intervjuu Guido Pärnitsaga teemal „Missioon ja visioon jaekaubanduses” 12.05.06

K: Esimese küsimusena sooviksin ma sinu käest teada saada, kuidas sa hindad Eesti majanduse arengut viimase 15 aasta jooksul? Ehk siis aastatel 1990-2005.

V: Kas kõik, mis ma ütlen läheb sisse?

K: Ikka!

V: Ei ma mõtlen, et areng on hea, aga mitte ka nüüd eufooriliselt hea, märgatavalt parem kui teistel tollel samal ajal omariikluse taastanud või siis sotsialistlikust süsteemist välja tulnud riikidel. Ma arvan, et mõõdukalt hea ... selline ta olekski pidanud olema, sest meie stardipunkt oli ikkagi väga madal. See kui me räägime 10 protsendist majanduse kasvust eelmisel aastal, no circa 10 ja võrdleme Lääne-Euroopa kahega ja ütleme, et me oleme tohutult edukamad, siis see väide ei ole õige, sest madalast punktist alustades on seda tõusuprotsenti kergem saada. Ma arvan, et Eestil on läinud edukalt, aga see oli ka asjade täiesti loomulik käik. Mitte mingit sellist kunstlikku edu ei ole siin tekitatud.

K: Et lihtsalt see baastase, kust alustati oli piisavalt madal selleks, et ...

V: Piisavalt madal, sest see majanduskeskkond, kust me tulime, ei lasknudki seda edu suuremaks paisutada. Ta oli selline madal, ta tõusis, noh kui me võtame teisi riike ka, kes on mingi suure arenguhüppe teinud, ennekõike Iirimaa, siis ma pigem ütleksin, et nemad on olnud jätkusuutlikumad ja edukamad ja ühiskond on võrdsemalt arenenud ja praegu Euroopa riikidest edukamate riikide hulka. Eks see, et ta on sellisele tasemele jõudnud, on täiesti loomulik ja ma usun, et vähesed kahtlesid selles.

K: Sa oled jaekaubandusvaldkonnaga hästi pikka aega kokku puutunud. Milline on sinu hinnang Eesti jaekaubandusele, eriti spordi- ja vabaajakaubanduse arengule samal ajavahemikul?

V: Spordikaubanduses on olnud areng väga edukas olnud ütleme selliste Sportlandi suguste või isegi rohkem neid ei olegi, Sportlandi keti tõttu. Ta on hoopis teisel tasemel, kui nüüd võtta kas või selline Skandinaavias see lihtne tavaline müümine, kus võib-olla nii ägedaid kontseptsioone võib-olla polegi. Selles mõttes, ma arvan, et me võime selle keti najal öelda, et Eesti võiks Euroopas, või vähemalt Ida-Euroopas olla üks spordikaubanduse suunanäitajaid.

K: Kui sa hindad pakkumise ja nõudluse tasakaalu, siis kuidas see on sellel perioodil muutunud?

V: Mida sa nüüd mõtled pakkumise ja nõudluse all?

K: Ma mõtlen seda, et näiteks, milliseid valikuid oli võimalus omada tarbijal 1990. ja millised on tal valikud täna?

V: Spordikaupades või üldse laiemalt?

K: Kogu jaekaubanduses.

V: No eks nõudlus tekitab pakkumise ja mitte vastupidi ja 1990. seda nõudlust lihtsalt ei saanud olla, sest areng tekitab nõudluse. Kui sa vaatad, noh kui ma ütlen, et mina, kes ma olen alates 1990. jaekaubanduses olnud, kui ma meenutan neid aegu, siis see pakkumine oli ikka piisavalt pisikene, sest lihtsalt seda nõudlust ei olnud ja kellele sa ikka pakud ... need asjad käivad ikka käsikäes. Ma arvan, et praegune pakkumine on jaekaubanduses sellisel tasemel, et siit enam sellist suurt hüpet enam reaalne teha ei ole.

K: Millised on jaekaubandus ettevõtte tegevuse edutegurid?

V: Kui sa algul mainisid ära need asukohad, siis ma ütlengi kohe asukoht. Asukoht, optimaalne kauba sortiment ja keskkond, kus seda kaupa pakutakse. Siia tulevad siis juba juurde inimlikud faktorid n.ö müüjad-teenindajad. Sellises järjekorras need ongi, kõigepealt peab sul olema mugav sinna minna, teiseks peab olema piisav hea valik, et inimesel oleks atraktiivne sinna tulla ja siis see kolmas asi, mis puudutab teenindust, on ka see, mis tekitab tunde sinna tagasi minna.

K: Kuidas on jaekaubandus ettevõtete edutegurid Eestis muutunud?

V: Ma usun, edutegur, mis on asukoht, see on kogu aeg olnud enam vähem teada, et head asukohta on vaja, pigem nüüd juba nii, et head asukohta on raskem leida. Pakkumine, nagu ma enne ütlesin, on tõusnud ja ma arvan, et tegelikult on kõige suurema hüppe teinud, no pakkumine siiski ka, aga siiski see teeninduse tase. Kauplustes on ikka tunduvalt meeldivam olla kui kunagi, kui nõukogude ajast tulles ei olnud klient see, kes määras kaupluse teeninduse taseme, et milline see võiks olla ja sa võtsid seda vastu, mida tolleaegsed müüjad või kaubandustegelased sulle pakkusid.

Vahekord on teine, nüüd on klient kaupluses tunduvalt lugupeetavam, kui ta oli enne. Need on nagu kaubanduses, mis on muutunud.

K: Kas võib ka nagu öelda seda, et täna enam ei piisa jaekaubandusettevõttele ainult heast asukohast ja heast teenindusest?

V: Ma ei mõtelnud teeninduse all ainult seda, kui viisakas on müüja, vaid tegelikult seda keskkonda, kus seda müüakse, milline on kaupluse disain ja siis asukoht, teenindus, disain ja kaubasortiment, mida pakutakse ja sinna hulka kuulub ka hinnapoliitika, mis on iseenesest mõista. Aga kindlasti muutub järjest olulisemaks see keskkond või see kolmas faktor, sest kaupa enne osta oli nii, et olid ju varustajad, et kas ma sain seda kaupa müüa või ma ei saanud või mis hinnaga ma sain. See on nüüd ütleme siiski nagu üsna hõlbus asi, nüüd pigem see, et kuidas sa suudad selle kauba maha müüa ja n.ö läbi selle asja pehme poole, mis on siis see emotsioon ja teenindustase ja keskkond.

K: Kuivõrd oluline on sulle missiooni ja visiooni temaatika?

V: Ma ei ütleks, et see on mulle nii oluline, et see oleks mu elu A ja B, noh alati mingi tegevus peab olema mõtestatud ja läbi selle mõtled endale välja missiooni ja visiooni, küll mitte sellest n.ö võtmes, et mul on missioon selline ja visioon selline, ikkagist vaatled oma emotsioone, või mitte emotsioone, eesmärgi erinevate nurkade alt ja sealt kujuneb välja missioon ja visioon, mida ma ei ole tegelikult kunagi sõnastanud. Kui ei ole ülimat vajadust kellelgi seda sõnastada või selgeks teha. Oma töötajatele, mitte siin, aga eelmises firmas oli see tähtsam, siis oli nii, et otsesid inimesi, kes kauplusi juhtisid, need olid minu alluvuses ja neile tuli seda seletada pidevalt. Ja siis oli ta välja mõeldud, et mõtleme nüüd missiooni välja, istume ja mõtleme seda, et see oligi eesmärk iseenesest, et mõelda välja missioon, aga teda võib ka niiviisi välja mõelda, et eesmärk, et puhtalt lõpetada ära istumise, et me mõtlesime nüüd missiooni välja. See pole minu jaoks mitte niivõrd oluline, pigem selline aitav faktor, mis peaks inimesel olema alateadvuses, kui ta midagi teeb.

K: Ma just tahtsingi täpsustada, et pigem on see sinu jaoks midagi, mis on sul kusagil nagu sees ja see on selline sama alateadlik asi, millest sa lähtud oma igapäevastes tegevustes, aga sa seda valjuhäälselt ei korruta endale.

V: Ma valjuhäälselt ei korruta ja kivisse raiutud või paberile kirjutatud, mida ma pahatihti vaatan, ei ole.

K: Kuivõrd tähtis on sinu arvates jaekaubandusettevõtetele nende küsimustega tegelemine?

V: No ma arvan, et see on ääretult oluline, jaekaubandusettevõtte on ta siis suur või väike, teab, mis on selle ettevõtmise eesmärk. Ma ei räägi mitte numbritest, aga pigem see, et mida tal näiteks inimesel pakkuda on. Ja ma arvan, et raskem osa sellest ongi tegelikult see eesmärk, või missioon-visioon teha, siis nendele madalamale tasemele selgeks. Sest ma usun, et ikkagi juhtkonna tasemel on väga palju selliseid inimesi, kes sõnastusega ei viitsi tegeleda, ütleme nende ajumaht on piisav selleks, et nad seda alateadvuses pidevalt kannavad, aga nad peavad seda suutma viia ka müüja tasemele ja nendega on nüüd küll nii, et nendele tuleb seda pahatihti korrata ja meelde tuletada, et nad lõpuks sellest aru saaksid. Ta on oluline, aga ma arvan, et pigem on ta oluline viia sinna allapoole, kui see, et juhtkonna tasemel seda üksteisele näkku vaadates korrata.

K: Milliseid jaekaubandus ettevõtete tegevusvaldkondi need küsimused, missioon ja visioon, kõige enam mõjutavad?

V: Milliseid jaekaubandus ...

K: Tegevusvaldkondi, et ma pean silmas seda, et kas need mõjutavad nüüd positsioneerimist, konkurentidest eristumist, jaekeskkonna kontseptsiooni loomist, turundustegevust.

V: Ja küsimus iseenesest oli selline, et millist ta kõige rohkem mõjutab?

K: Et, milliseid tegevusvaldkondi need mõjutavad. Et kas nad mõjutavad nagu kõiki ...

V: Ma tahtsin just öelda, et tegelikult nad peaksid mõjutama kõiki, ühte vähem, teist rohkem. Alati siis jaekaubanduses, sa ei maininud seda sortimendipoliitikat, sisseoste, kellele sa seda pakkuda tahad, mida sisse ostad, mis hinnapoliitikat ajad ... sinna tuleb muidugi juurde turundus, noh kogu see kompott kokku ongi konkurentidest eristumine. Nii, et ma arvan, et see siiski peaks igale inimesele, kes peab mis iganes valdkonnaga jaekaubandus ettevõttes tegelema, olema ühtemoodi aru saada.

K: Kas siis missiooni ja visiooni temaatika tähtsustamine kuulub tänapäeval jaekaubandus ettevõtete edutegurite hulka?

V: Absoluutselt, aga just niiviisi, et kas teda on vaja nüüd kivisse raiuda või tegelikult tuleb mõtelda ühes suunas, et võib-olla seal tõlgendus ... missioon ja visioon võib ajapikku mingisuguse teistmoodi lähenemise saada. Aga ilma selleta ei saa, aga nüüd on firma, mõned sõnastavad seda ja taovad kõigile pähe ja teised ei korda seda asja, aga kogu muus suhtluses tuleb tegelikult välja üks seesama tulevik, kuhu minnakse. Kindlasti on see oluline, aga kas nüüd läbi konkreetse lause või sõnastuse ülesehituse või lihtsalt oma tegevuse, ma ei oska ütelda. Ma pigem ütleksin niiviisi, et seda lauset nüüd küll vaja ei ole, et igauks teaks seda une pealt.

K: Pigem on see, mis aitab raamistada ja koordineerida kõiki muid tegevusi ja peaks tervikuna paistma silma.

V: Jah see oli õigesti öeldud.

K: Kuidas on selle temaatika tähtsus Eestis aja jooksul muutunud, ehk siis missioon ja visioon. Siin on erinevaid aegu, on peetud neid sõnakõlksudeks ja on olnud, et kusagil lääne õpikus keegi kirjutas, et peavad nagu sellised asjad olemas olema. Et kas see on kuidagi muutunud või on see nagu samamoodi?

V: Ma arvan, et see missiooni-visiooni küsimus tuleb päevakorradele, sest see on nagu paljudel firmadel erinevad, et mida suurem on konkurents, tegelikult seda tähtsamad on sellised asjad. Aga kunagi tõesti, ma ei kujuta ette, mis missiooni-visiooni võis keeruliselt üles ehitada või oli see missioon-visioon lihtsalt niivõrd labane mingi 10

aastat tagasi. Missioon-visioon oligi nii, et osta odavalt ja müüa võimalikult kallilt ja teenida äri pealt raha ja kogu lugu. Tarbija oli lihtsalt nii kui nii rahul, et ta midagi sai.

K: Sest konkurents ja turusituatsioon oli teistsugune.

V: Täpselt. See minu arust tähtsustab seda. On ju nii, et on mingil hetkel hakkavad ärides, mis konkureerivad üksteisega mängima suuremat rolli n.ö need pehmed pooled, mis on ka visiooni ja missiooni sõnastus, mitte need, mis kunagi olid olulisemad, seal kauba sisseostmine ja kaubavalik, sest need on praegu suhteliselt elementaarsed asjad.

K: Võib siis liigitada nii, et 1990. alguses polnud see üldse oluline, siis mingil hetkel ta n.ö võeti päevakorda, sest ta lihtsalt pidi olemas olema ja täna on pigem see, et sellest niipalju ei räägita valjuhäälselt, et lihtsalt rääkida, vaid pigem täna on see tegutsemisaeg.

V: Jah praegu on tegutsemisaeg. Kunagi teda vaja ei olnud, siis võib-olla tõesti tuli keegi, et nüüd äri veel edukamaks teha, me peame välja mõtlema oma missiooni ja visiooni ning seda mõteldi välja väga kunstlikult ja võib-olla seda isegi ei kasutatud eriti, sest seda polnud vaja kasutada, aga nüüd selline kunstlik väljamõtlemine ei anna mitte midagi, kui ei ole selliseid inimesi, kes suudavad loomulikult selle järgi ennast käituma panna. Jah, tähtsus on tal olemas, aga ma arvan, et missioonist ja visioonist räägitakse nüüd nagu vähem kui mingil muul ajal, ütleme sellisel vahepealsel ajal. Võib-olla ma olen kusagil tegelenud muude asjadega, aga enne räägiti küll, et missioon ja visioon, noh räägiti kogu aeg sellest.

K: Et nüüd on see lihtsalt selline ettevõtte sisene sügav asi?

V: Nüüd, kui sina mulle saatsid selle küsimustiku, siis ma nagu ehmatasin ära, et kas ta on nagu nii oluline, et sellest 5-6 küsimust on.

K: Millised on sinu arvates Sportlandi iseärasused võrreldes teiste spordi- ja vabaajakauplustega?

V: Noh siin on ütleme vastus on selge, selles mõttes, et jällegi see sortimendi poliitika ei saa väga erinev olla, sest see on suhteliselt lihtne asi. Võib-olla nüüd suhteliselt

praktilise asi selles, et sina esindad Nike'it ja keegi seda ei esinda ja ka ikkagi kaupluse väljanägemine, see emotsioon, mida peale kaubavalikut pakutakse, see on ikka kardinaalselt erinev kui ükstapuha millisel teisel Eesti spordipoel. Ma isegi ei tea, miks seda järgi ei proovita teha, aga ilmselt on see natuke nagu oma ajast ees olek. Kui me võrdleme näiteks Sportlandi ja Rademari. Üks on selline suhteliselt primitiivne spordipood, mis pakub suhteliselt hea hinnaga suhteliselt soliidset valikut kaupa ja teine on nagu, kes on rohkem rõhunud emotsioonile. Ma ei ole kindel, et nüüd Sportlandi äritulemused on paremad kui Rademaril, vähemalt momendil, kui mitte võib-olla suurust arvestades. Või vähemalt kunagi see nii ei olnud. Aasta tagasi ma arvan, et Rademar oli äriliselt edukam vist.

K: See on nagu nii-ja-naa, võrreldes 2004 saavutas Sportland Eestis turuliidri positsiooni.

V: No turuliider on üks asi.

K: Ja 2005. aasta majandustulemused, no oleneb, milliseid näitajaid võrrelda, et see on ka küsitav. Et 2005 on Sportlandi käibemaht suurem kui Rademaril, et nii palju kui ma hinnanguliselt tean, täpseid numbreid meil ei ole. Ja majandustulemuste kohta on ka vara veel öelda.

V: Ei ma ütlen, et siin nagu mängibki, noh nüüd on võib-olla aeg käes. No võta näiteks kas või Sportlandi laiendamise asi. Ütleme Sportland ei müü enam keskusele n.ö tavalist spordipoodi, kes maksab võimalikult palju ja võtab võimalikult suure pinna. Tegelikult müüb sellist asja, mis iga kaubanduskeskuse külastajale on hea näidata, sellist emotsionaalset kaubanduskeskkonda ja see võib-olla võtab aega, aga võib-olla see sama paneb veel aluse selleks, et Sportland on võimeline praegu saama häid pakkumisi, häid kohti. See võib-olla oli nagu ajast ees, see mida mina ütlesin ... võib-olla oli see 2004, üks mingi spordipoodide analüüs on mul silme ees, Äripäevas vist oli, kus Sportland, ma ei mäleta nüüd käibenumbreid, aga just see raha efektiivsus oli Rademaris parem.

K: Ei seda kindlasti, selles mõttes, et kui vaadata selle kahe keti arengut paralleelselt, siis viimase 5 aastaga on Sportland Eesti maht kasvanud 10 korda ja Rademaril sama

mahu kasvu ei ole. Kindlasti on Rademari majandustulemused selle viie aasta jooksul oluliselt efektiivsemad kui Sportlandil.

V: Aga Sportland müüb pika visiooniga elustiili, täpselt seda, et kasvatab uut põlvkonda peale, kes kunagi võiks olla terve, edukas inimene, kes siis oleks nii nagu jõukas, et Sportlandis edasi käia. Teised seda ei tee. Siin on minu arust ilmselge erinevus ja muid asju ma ei oska nii ilmselgelt välja tuua.

K: Aga kuidas sa hindad Sportlandi konkurentsivõimet?

V: Heaks. Sellepärast hindangi heaks, et ma arvan, et see on põhiline Sportlandi konkurentsieelis. Nii palju kui mina tean tavakliendina, sest majanduspoolt ma nüüd ei tea, kui efektiivselt te oma rahasid kasutate, mis investeringuid teete, mis on nagu see kulude-tulude struktuur. Sealt tuleb ka konkurentsieelis firma omanike jaoks välja, aga tarbijale on konkurentsieelis siiski see, et asja pakutakse nagu apetiitselt.

K: Mille alusel, sinu arvates, Sportland ennast Eesti jaeturul positsioneerib?

V: Mille alusel ... No positsioneeritakse ennast ju kas Sportland kui kaubamärk või Sportland kui firma, kellel on erinevad kaubamärgid või n.ö niši võitmissoovid.

K: Ma pean siin eelkõige silmas Sportlandi kui brändi. Sportlandi kauplust. Ma pidasin silmas Neto sporti ja teisi kontseptsioone.

V: Ma ei oska sellele isegi vastata, et mille alusel ta positsioneerib. Ma tean, et tema eesmärk on müüa elustiili, müüa emotsiooni, kas see on õige asi, mille järgi nüüd öeldakse, et ma positsioneerin ennast selle järgi või siis lihtsalt ütelda mingisugune kliendigrupp, kellele Sportland oleks sobiv kauplus. Ma ei tea, mida sa mõtled. Täpsustad äkki?

K: No selles mõttes, et kas ta positsioneerib ennast hinna, asukoha, tootevaliku, jaekeskkonna loomise erisuse järgi, positsioneerib ta ennast kliendiprofiili järgi ...

V: Ma arvan, et kliendi profiil on üks, teine on seesama kaupluse jaekeskkonna kaudu. Ma ei usu, et Sportland midagi nii unikaalne oma asukohtade poolest oleks, muidugi tal

tuleb kohti võita parimates asukohtades, kuid see on elementaarne. Hinna suhtes ma arvan ka, et ta ei ole mingisugune hinna suunanäitaja. Kaubavalik, üks tootegrupid on erinevad, aga ma arvan, et kaubavaliku üle ei saa nii mõnigi teine spordi jaekett siin kurta. Ma arvan, et tema erisus ja positioneering pigem tuleneb selles jaekeskkonnast, mida ta püüab pakkuda.

K: Palun iseloomusta Sportlandi jaekeskkonda.

V: Seda ka veel tuleb ... seda ma olen püüdnud mitme lausega iseloomustada, aga n.ö iseloomustada nii, et ta nüüd ilusti kõlaks see iseloomustus, ma ei mõtle mitte meeldivalt, vaid et ta oleks ladus iseloomustus. Üks iseloomustus Sportlandile kui jaekeskkonnale on see, et ma arvan, et meie keskuses Sportlandil oli, nüüd on neid kauplusi tulnud kindlasti juurde ja paremaid, aga ta oli üks lipulaevadest. Kui nüüd algul käisid siin paljud n.ö välismaa suured või kolleegid, kellegi poolt saadetud ülevaatajad siia, siis võib öelda, et enamus väljamaalastel jäi suu lahti. Et võib ka sporti müüa ka sellises keskkonnas, nii et minu arust on ta ääretult puhas emotsionaalne keskkond, kus müüa spordikaupu. Professionaalne väljapanek ... ma ei oska ütelda rohkem selle kohta, aga mõne asja kohta sisse minnes ütled „vau” aga pärast katsu seda kirjeldada.

K: Mida sa arvad Sportlandi missioonist, muuta noorte inimeste elu huvitavamaks, paremaks ja emotsionaalsemaks läbi meie poolt pakutavate toodete ja teenuste.

V: See on välja mõeldud siis pika mõttetöö tulemusena, minu arust on see ... no üks asi on see, et kas ta Sportlandile missioonina on perfektne, see on isenesest OK. Aga see, mida Sportland läbi oma missiooni tahab teha, ühiskonna jaoks. See on ... no paremat ei saa tahtagi, et pakkuda noortele head ajaviitmisvõimalust, läbi selle tervendada kogu ühiskonda, nii vist oli.

K: Selline mõte on küll jah. Kuivõrd väljendub Sportlandi missioon ja visioon tema tegevuses ja imagos? Ma pean siin silmas seda, et kas Sportlandi missioon ja visioon kajastub jaekeskkonnas ja kajastub turunduses, kajastub positsioneerinus.

V: Ma arvan, et Sportlandi missioon ja visioon, see kajastub mitte ainult jaekeskkonnas või kaupluses endas, vaid tegelikult kogu selles imagos, mis on turul saavutatud. Minu jaoks eriti viimasel ajal kõik need spordiüritused, mis on koostöös Sportlandiga ellu viidud ja Kõrvemaa suusamaraton, mille te tegite. See on kõik ju selleks, sest ega ainuüksi see kaup, mida sa müüd, spordiriietus ei taga seda, et siis noor või mis iganes eas inimene seda kasutab n.ö sihtotstarbeliselt, tervislikult, lõbusalt. ... (toim: ei saanud aru) üritustel, kus ta saab käia teiste seltskonnas või teistega koos seda asja kasutada ja ma arvan, et need on need erinevad üritused, kuhu Sportland on oma õla alla pannud. Kuni siis lõpuks mingite tippSPORTlaste toetamiseni välja, ma ei tea, kas seda Sportland teeb ... rallisõidus oli vist.

K: Meil on rallisõidus ja mõned koostöölepingud on allkirjastamisel.

V: Ehk just näiteks ... ma ei tea, kui palju seal seda Sportlandi n.ö tööd ja otseselt raha all on, aga näiteks see Kõrvemaa spordikeskuse areng see on ikka Tallinna inimestele nagu kingitus, et selline asi on korda tehtud ja minu arust Sportlandi logo oli seal kõige suuremalt.

K: Jah, selles mõttes, et juriidiliselt on nad erinevad, aga põhimõtteline ja emotsionaalne seos on väga tugev ja just nimelt sellega, et sellel inimesel oleks mõnus koht, kus seda toodet tarbida ja kogeda mõnusaid emotsioone.

V: See oli ilusamini öeldud, aga mõtlesin umbes sama.

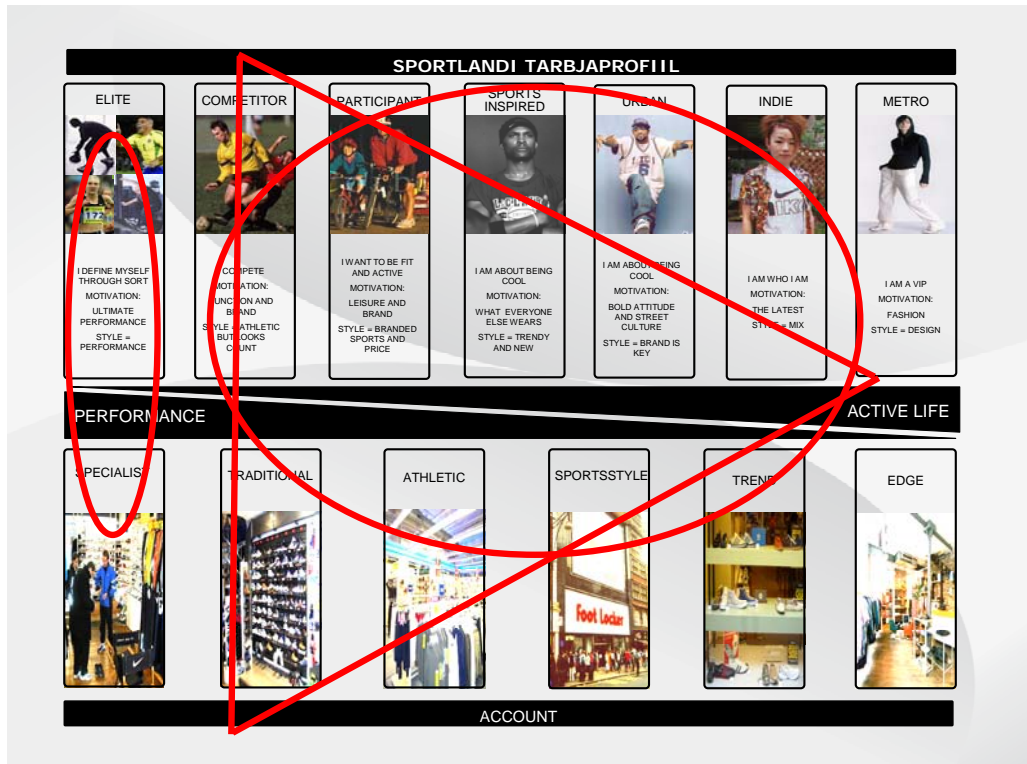
K: Et siis võib öelda, et Sportlandi missioon ja visioon kajastub tema tegevuses ja välises olemuses.

V: Ma arvan jah, et Sportlandi jaoks, ma usun, et enamus firmade jaoks on see missioon ja visioon on selline sõnakõlks, mil lihtsalt tehakse, sest seda on võib-olla vajalik teha, võib-olla on tore, kui ta kusagil kirjas on, aga Sportlandi puhul on näha, et nad siiski näha, et nad neid väljamõeldud lauseid või oma eesmärke ka iga päev täidavad, mida tegelikult on inimestel ka näha. Muidugi on kindlasti ka firmad, kelle missiooni-visiooni ei saa tavainimene näha, sest nad tegelevad mitte sellise avaliku asjaga. Aga ma arvan, et enamikel firmadel on mõeldud selline ilus lause, kellegi iganes jaoks tehtud.

Presentatsioon pangale, alustame ilusalt, paneme kirja missiooni-visiooni või vastupidi, siis me saame ilusti pataka kokku, kus lõpus tuleb alles sisu, kus on äriplaan, aga n.ö täiteks on seda asja vaja ja pataka paksemaks tegemiseks ja kas n.ö päris elu seda niiviisi järgitakse ... ma usun, et paljud seda ei tee.

K: Aitäh sulle!

Lisa 5. Sportland Eesti AS tarbijaprofil



Lisa 6. Tartu Kaubamaja Sportlandi üldvaade jooksurajaga



Lisa 7. Tallinna Järve Sportlandi rariteetide sein



Lisa 8. Tartu Kaubamaja Sportlandi korvpallimasin



Lisa 9. Ülemiste Keskuse Sportlandi lasketiir



Summary

The world is globalising, we are living in an information society, consumption has acquired new content and form. Mankind has reached an era where needs and consumption no longer have a direct connection and through acquiring things we do not satisfy our direct needs but rather buy affiliation, status and contentment. Thus today's retailing organisations have an important role to play in moulding and directing contemporary culture.

In the thesis titled "Mission and Vision in retailing – based on Sportland Eesti AS's example" the author examined mission and vision in retailing. A word is the simplest way of expressing thoughts generated from feelings and the utmost chance of amplifying them. It has been proven that word and thought have immense power, however mission and vision are the expression of a company's existence put into words.

The thesis' main problems were: what are mission and vision, and how mission and vision affect the creation of a company's strategy, concept and sales environment, positioning and differentiation from competitors.

Mission and vision in retailing were viewed in the context of Sportland Eesti AS. Sportland Eesti AS is a part of Sportland International Group AS, where the subjects of mission and vision are paid considerable attention. The author's long-term and tight relationship with Sportland most probably affected the distancing of the thesis but on the other hand it provided the possibility of contrasting theory and practical processes.

The theoretical definition of mission and vision, and the connected themes played an important role in the thesis. The author's analysis of Sportland's mission, vision and values was based on a discourse analysis and in order to determine the opinions of Estonian retailing experts on mission and vision the author conducted an expert semi structured expert interview with them.

The thesis alternates with the theoretical, literature based approach to mission and vision and the connected realms, phenomenon, activities etc and the author's analysis

and comments about Sportland and an overview of the opinions and citations from the interviews conducted with the Estonian retailing experts.

In the first chapter the author gives a short overview of the Estonian retailing development over the past fifteen years. The development found longer coverage with the aim to find the breaking point where supply exceeded the demand. That very point may be considered to be the moment of entering a consumer society where the success and failure of companies is affected by different factors than before and where the subjects of mission and vision become presumably more important. The second chapter consisted of ponderings over the term consumer society with the help of different authors. The author also covered the development of the Sportland store chain from 1997 to the present day and gave an overview of the company's structure. In the last part of the second chapter the author reviewed strategic planning. The third chapter described the thesis methodology. In the beginning of the chapter a short overview is given of the discourse analysis that was used to analyse Sportland's mission, vision and values; the choice of interviewees, interview questions and other issues connected with the interviews were also covered. The fourth chapter is dedicated to mission and vision. In the first part of the chapter the author gives the theoretical definition of mission, then brings out the connections between mission and the power of word and thought and lastly analyses the mission of Sportland. The second part of the chapter covers vision. The chapter is concluded by the analysis of the interviews with the Estonian retailing experts. The fifth chapter reviews organisational values and structure and sixth positioning and its connections with mission and vision. The seventh chapter views concept and the development of the retailing environment, and the importance of mission and vision at that.

Based on Sportland Eesti AS it could be said that a clearly worded mission and vision are a strong basis for the development of a retailer's strategy, concept and the retailing environment and the clear-sighted and meaningful organisation of daily work. It is also clear that mission and vision aid in the differentiation from competitors. In principle all interviewed retailing experts considered the subject of mission and vision as the general basis for organising a company's activities to be important, however, the opinions

differed in the sense of how much the subject is paid attention to in Estonian retailing companies and how much attention should be paid to it. Based on the development of Sportland Eesti AS, it could be said that paying attention to those questions became actual in 2000. Also all interviewees agreed that in the 1990s the subject of mission and vision had no practical value in Estonia and that the importance started increasing in 2000 when competition had become tighter. All interviewees also noted that through tightening competition also the importance of the so called softer issues becomes more important for the companies.

Taking into consideration the volume of the thesis, it was not possible to cover all aspects connected with mission and vision. The discussion included a somewhat more thorough overview of the possible development directions of the thesis. The author was forced to leave out marketing in retailing and its connections to mission and vision, since the marketing subject itself is very extensive. The author also didn't cover the subject of mission and vision from the aspect of human resources, i.e. the communication of the mission and vision to the organisation members and by the members.