

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut
Turunduse õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 113

Krister Tamm

**KAUBAGRUPPIDE JUHTIMISE KASUTAMINE AS A. LE
COQ TARTU ÕLLETEHASE JA
JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE X NÄITEL**

Juhendaja: vanemteadur Ele Reiljan

Tartu 2005

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 8. juunil 2005. aastal kell 12.00 Narva mnt. 4 auditooriumis B201.

Ametlikud oponendid: lektor Tiiu Ohvril, MSc (maj), EPMÜ Majandus- ja
 sotsiaalinstituut
 dots. Aino Siimon, m.t.k. (maj)

Majandusteaduskonna nõukogu sekretär: dots. Kaia Philips, PhD (maj)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. KAUBAGRUPPIDE JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS.....	9
1.1. Kaubagruppide juhtimise eeldused, vajadused ja võimalikud probleemid	9
1.2. Kaubagruppide juhtimise raamistik ja tegevused	26
2. ÕLLE, MAHLA JA VEE KAUBAGRUPPIDE JUHTIMINE AS A. LE COQ TARTU ÕLLETEHASE JA JAEKAUBANDUSETTEVÕTTE X KOOSTÖÖS	52
2.1. A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide analüüs	52
2.2. Õlle, mahla ja vee kaubagruppide senised arengud jaekaubandusettevõttes X ...	60
2.3. Kaubagruppide juhtimise taktikaliste meetmete kujundamine jaekaubandusettevõttes X.....	80
KOKKUVÕTE.....	95
VIIDATUD ALLIKAD	100
Lisa 1. Kaubagrupi plaan	105
Lisa 2. Kaubagrupi juhtimine Borders-Harpersi ja Collinsi näitel	106
Lisa 3. Kaubagruppide olemuse (<i>category role</i>) defineerimise võimalused	107
Lisa 4. Promotsioonimeetmete kasutamine lähtuvalt tootmis- ja jaekaubandusettevõtte võimust.....	108
Lisa 5. A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide üldine prioriteetsus	109
Lisa 6. A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide asetuskeemid A. Le Coqi ja AURA külmikutes	110
Lisa 7. A. Le Coq Tartu Õlletehase vaatlusaluste kaubagruppide väljapanekute priori- teetsus alusealal	111
Lisa 8. Õlle kaubagrupi konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul	112
Lisa 9. Mahla kaubagrupi alagruppide konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul	113
Lisa 10. Vee kaubagrupi alagruppide konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul.....	114
Lisa 11. Õlle alagruppide käibe genereerimine jaekaubandusettevõttele X	115

Lisa 12. Õlle alagruppide kasumi genereerimine jaekaubandusettevõttele X	115
Lisa 13. Õlle kaubagrupi väljapanekud jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)...	116
Lisa 14. Jaekaubandusettevõtte õllegrupi väljapanekupinna praegune jaotus tootjate õllemarkide vahel	117
Lisa 15. Mahla kaubagrupi väljapanek jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)....	118
Lisa 16. Vee kaubagrupi väljapanekud jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)....	119
Lisa 17. Jaekaubandusettevõtte X õlle kaubagrupi artiklite prioriteetsus alagruppides	120
Lisa 18. Õlle kaubagrupi artiklite arv jaekaubandusettevõttes X alagruppide lõikes...	121
Lisa 19. Õlle kaubagrupi artiklite arv jaekaubandusettevõttes X tootjate lõikes.....	121
Lisa 20. Jaekaubandusettevõtte X mahla kaubagrupi prioriteetsus alagruppides	122
Lisa 21. Jaekaubandusettevõtte X vee kaubagrupi artiklite prioriteetsus alagruppides	123
Lisa 22. Jaekaubandusettevõtte X õlleala soovituslik asetus	124
Lisa 23. Jaekaubandusettevõtte X veeala soovituslik asetus	125
SUMMARY	126

SISSEJUHATUS

Pingeline konkurents jaekaubanduses ning vähenevad kasumimarginaalid on viinud uute juhtimispõhimõtete rakendamisele jaekaubandusettevõtetes. Tarbijatel on varasemaga võrreldes võimalus valida oluliselt suurema hulga ostukohtade vahel. Muutunud olukorras edukaks toimetulekuks tuleb jaekaupmehel kasutada struktureeritud protsesse, mis endiselt arvestaksid eelkõige tarbijate soovide ja vajadustega. Tarbija vajaduste ja soovide rahuldamise põhimõtte on käesolevas magistritöös vaadeldava kaubagruppide juhtimise (*category management*) aluseks. Kaubagruppide juhtimine on mujal maailmas kasutusel olnud viimased kümme aastat, Eestis on kaubagruppide juhtimise esimesed rakendused kujunenud viimaste aastate jooksul.

Rahvusvahelise jaekaubandusketi Wal-Mart rajaja Sam Walton uskus siiralt tarbija vajaduste rahuldamise tähtsusesse ning selle põhimõtte rakendamiseks igapäevases tegevuses järgiti kahte reeglit. Esiteks, tarbijal on alati õigus. Teiseks, kui mõnikord tundub, et tarbijal ei ole õigus, siis tuleb vaadata esimest reeglit. (Kaubandusteataja 2003: 12) Tootjate poolt pakutav sortiment on muutunud sedavõrd laiaks, et turustusahela liikmetel on täielik vabadus otsustada, milliseid tooteid vastavates kaubagruppides (nt. leib, õlu jms.) müüa. Kaupade sortimenti ja kogu väljapanekut on vaja suunata kindlatele põhimõtetele vastavalt, et tagada jaekaubandusettevõtte konkurentsivõime.

Kaubagruppide juhtimine on lisaks jaekaubandusettevõtetele ka tootmisettevõtete seas väga levinud, kuna turustusahela liikmete võimujaotuses on toimunud märkimisväärsed muudatused. Kui varasematel aastatel dikteerisid tootjad turustusahela liikmetele tingimusi, siis praegusel ajal on olukord vastupidine. Muutuvates konkurentsitingimustes ja võimu pöördumises jaekaubanduse kasuks peavad tootmisettevõtted leidma edukaks konkureerimiseks uusi võimalusi. Tootmisettevõtte

peaks eristama kliente ja tarbijaid ning arvestama mõlema sihtgrupi soovidega. Tarbijateks on inimesed, kes ostavad kaubandusettevõtete (nii jae- kui ka hulgikaubandus) vahendusel tootmisettevõtete poolt toodetud ja pakutavaid kaupu. Tootmisettevõtte klientideks on mitmesugused turustusahela liikmed (käesolevas magistritöös keskendutakse jaekaubandusettevõtetele), mille vahendusel jõuab kaup tarbijateni. Kaubagruppide juhtimine võimaldab tootmisettevõttel paremini teha koostööd mõlema sihtgrupiga.

Telereklaam ja üldine brändi väärtuse suurendamine ei taga tootjatele enam sellist edu nagu vanasti, kuna konkurentsikeskkond turul ja ostukohtades on muutunud väga tihedaks ning tarbijad langetavad ostuotsuseid põhiliselt ostukohas viibides. Uuringud on näidanud, et 50–70% ostudest ei ole enne ostukohta minekut planeeritud ja nendest omakorda pooled ostud on mõjutatud ostukeskkonna poolt (Hart, Davis 1996: 19; Chandon *et al.* 2001: 1). Ostukohasisesteks mõjutajateks võivad olla näiteks brändi väljapanek, ostukohas pakutav stiimul (mõni müügipromotsiooni meede), personaalne müük ja ostukoha atmosfäär. Nende tegurite parim kasutamine sõltub oluliselt sellest, kuidas ostukohas kaubagruppe juhitakse. Käesolevas magistritöös analüüsitaksegi, kuidas peaksid tootmis- ja jaekaubandusettevõtte koostöös kaubagruppe juhtima.

Magistritöö eesmärgiks on kaubagruppide juhtimise põhimõtetele tuginedes teha ettepanekuid õlle, mahla ja vee kaubagruppide sortimendi, asetusskeemide, hinnakujunduse ja müügipromotsiooni meetmete osas AS A. Le Coq Tartu Õlletehase ja jaekaubandusettevõtte X koostöös. Eesmärgi saavutamiseks on püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- 1) selgitada välja kaubagruppide juhtimise eeldused, vajadused ja peamised probleemid jaekaubandus- ja tootmisettevõtte jaoks;
- 2) uurida kaubagruppide juhtimise protsessi erinevaid teoreetilisi käsitlusi ning töötada välja Eesti turgumustesse sobiv lähenemine;
- 3) määratleda kaubagruppide juhtimise protsessi tegevused;
- 4) analüüsida vaatlusaluste kaubagruppide (õlu, mahl, vesi) arengut ja konkurentsikeskkonda kogu Eesti turul;
- 5) analüüsida vaatlusaluseid kaubagruppe konkreetsetes ostukohas;

- 6) tuvastada erinevused kaubagruppide juhtimise põhimõtete ja kaubagruppide senise suunamise vahel ostukohas.

Käesolev magistritöö koosneb kahest peatükist. Esimeses peatükis analüüsitakse kaubagruppide juhtimise vajadusi ja eeldusi, teoreetilisi lähenemisi kaubagruppide juhtimise protsessile ning konkreetseid tegevusi kaubagruppide juhtimise protsessis. Töö teine peatükk hõlmab kaubagruppide juhtimist tootmis- ja jaekaubandusettevõtte koostöös. Kaubagruppide juhtimise protsess viiakse läbi AS A. Le Coq Tartu Õlletehase ja jaekaubandusettevõtte X näitel. Keskendutakse õlle, mahla ja vee kaubagruppide juhtimisele, kuna nendes kaubagruppides toimunud arengud võimaldavad kaubagruppide juhtimise eeliseid parimal viisil kasutada.

Magistritöö teoreetilise peatüki esimeses alapunktis uuritakse kaubagruppide juhtimise eeldusi, vajadusi ja probleeme. Vaadeldakse, millised probleemid võivad tekkida tihtilugu vastandlike huvidega partnerite (tootmis- ja jaekaubandusettevõtte) vahel protsessi erinevates etappides. Peatüki teises alapunktis analüüsitakse erinevaid kaubagruppide juhtimise teoreetilisi käsitusi ning tegevusi. Läbiviidud analüüsile tuginedes töötatakse välja Eesti oludesse sobiv lähenemine kaubagruppide juhtimise protsessi kohta. See lähenemine võetakse aluseks teoreetilise peatüki teise alapunkti tegevuste kirjeldamisel ja magistritöö empiirilise analüüsi teostamisel. Põhilisteks protsessi osadeks on erinevate taktikaliste tegevuste väljatöötamine (sortiment, hinnakujundus, kaupade asetus ja müügipromotsioon). Protsessi muudavad terviklikuks situatsioonianalüüs ja eesmärkide püstitamine protsessi alguses ning tulemuste hindamine ja analüüs protsessi lõpus.

Magistritöö teise peatüki esimeses alapunktis analüüsitakse tootmisettevõtte vaatlusaluseid kaubagruppe, antakse ülevaade vaatlusaluste kaubagruppide alagruppidest. Samuti hinnatakse nimetatud kaubagruppide arengut kogu Eesti turul, kasutades erinevatest ostukohtadest pärinevat informatsiooni. Turu analüüsimisel kasutatakse struktuuranalüüsi meetodit. Empiirilise peatüki teises alapunktis analüüsitakse vaatlusaluste kaubagruppide läbimüüke ja väljapanekut konkreetsetes ostukohas. Seejärel hinnatakse vaatlusaluste kaubagruppide arengut võrreldes kogu turuga ja konkureerivate ostukohtadega. Seejärel selgitatakse välja erinevused võrreldes kogu turuga ja leitakse vaatlusalustes kaubagruppides kasutamata võimalusi.

Magistritöö teise peatüki kolmandas alapunktis antakse jaekaubandus- ja tootmisettevõttele konkreetsed soovitusel kaubagruppide juhtimiseks vaatlusaluses ostukohas, tuginedes eelnevale analüüsile. Tehakse ettepanekuid ja soovitusi, kuidas vaatlusaluseid kaubagruppe ostukohas paremini juhtida. Ettepanekud puudutavad sortimenti, hinnakujundust, paigutust ja müügipromotsiooni meetmeid. Koostatakse vaatlusaluste kaubagruppide asetuse planogrammid, mille alusel saab jaekaubandusettevõtte ostukoha nimetatud kaubagruppide osas ümber korraldada.

Kaubagruppide juhtimises kasutatavad andmed on jaekaubandusettevõtte jaoks delikaatsed ja konkurentsikeskkonna tihedust arvestades ei taheta läbimüüke puudutavaid andmeid avaldada. Käesolevas magistritöös kasutatud jaekaubandusettevõtte andmeid on autoril võimalik kasutada tingimusel, et töös ei mainita ostukohta, mille näitel kaubagruppide juhtimist rakendatakse. Samal põhjusel ei ole võimalik avaldada täisviiteid kõikidele andmeallikatele, mida on kasutatud kaubagruppide turuülevaadete ja konkurentsikeskkonna analüüside koostamisel.

1. KAUBAGRUPPIDE JUHTIMISE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1. Kaubagruppide juhtimise eeldused, vajadused ja võimalikud probleemid

Käesolevas magistritöös kasutatakse kaubagrupi juhtimise mõistet (*category management*), kuna mõistet kaubagrupp kasutatakse nii Eesti majandusteaduses kui ka kaubanduspraktikas (Sepp 1995; Siimon 1995, 1996). Kaubagrupp on selgepiiriline ja juhitud kaupade (*products*) kogum, mida tarbijad tunnetavad seotuna ja omavahel asendatavatena oma konkreetsete vajaduste rahuldamiseks (Koester 2002: 2). Kaubagrupi moodustavad erinevad kaubaartiklid (Sepp 1995; Siimon 1996). Kaubagruppide juhtimise kohaselt vaadeldakse kaubagruppi kui strateegilist äriosa (*business unit*), mida jaekaubandus- ja tootmisettevõtted koostöös juhivad (Koester 2002: 7).

Nielsen Groupi tõlgenduse kohaselt on kaubagruppide juhtimine protsess, milles kaubagruppe juhitakse kui iseseisvaid äriosasid, kohandades need vastavalt ostukoha eripärale ja ostjate soovidele ning rahuldades seeläbi tarbijate vajadusi. Kaubagruppe juhitakse tootja ja jaemüüja koostöös ning sortimendi, väljapaneku ja promotsiooni meetmed töötatakse välja individuaalsete ostukohtade tarbijatest lähtuvalt. (Category ... 1992: 8, 101) Singh ja Blattberg (2001: 14) väidavad, et kaubagruppide juhtimine on tootja ja tema turustusahela liikme(te) vaheline protsess, milles kaubagruppe juhitakse kui strateegilisi äriosasid keskendudes tarbijale väärtuse loomisele ning saavutades seeläbi konkurentsieelise ja paremaid majandustulemusi ettevõttele. Kaubagruppide juhtimist defineeritakse ka kui tootja ja turustusahela liikme(te) vahelist protsessi, mille tulemusena kaubagrupid toodavad osapooltele paremaid majandustulemusi läbi keskendumise tarbija vajadustele (Thayer 1996: 10).

Gruen ja Shan (2000: 483) märgivad, et kaubagruppide juhtimisel muutuvad jaekaubandusettevõtte kaubagrupid juhtimise ja finantsvahendite suunamise objektiks senise tootjabrändide fookuse asemel. Kaubagruppide juhtimine on välja arenenud tavalisest esmatarbekaupade turundusest, kus fookus oli üksikute brändide juhtimisel. Kaubagruppide juhtimist on võimalik kasutada väga erinevates valdkondades, kuna igas turustusahelas on olemas tootja ja tarbija (Siimon 1996: 7). Seejuures on kaubagruppide juhtimise eesmärgiks sellise süsteemi loomine, mis oleks paindlik ja kohanduv tarbijate nõudluse muutumisega (O'Keefe 2002: 296).

Kaubagruppide juhtimise eesmärgiks on parandada jaekaupmehe ja jaekaupmehe partnerite (tootjad, varustajad jt.) tegevustulemusi, keskendudes tarbijale. Kaubad on vaadeldavad kaubagrupina, selle alagrupina või üksiku kaubaartiklina. (Singh, Blattberg 2001: 38) Kaubagruppide juhtimine on aluseks “tarbija vajadustele efektiivse reageerimise” (*efficient consumer response*) tegevustele, aidates jaekaupmel tarbijatele pakkuda õiget sortimenti, õigete hindadega ja õigete promotsioonivõtetega ning õigel ajal ja õiges kohas (Gruen, Shan 2000: 483). Kaubagruppide juhtimise aluseks on tarbija, kellest lähtudes pannakse paika meetodid tarbija vajaduste, nõudmiste ja soovide rahuldamiseks (Koester 2002: 2). Kaubagruppide juhtimiseks peab initsiatiiv tulema jaekaubanduse poolelt ning kanduma üle tootjatele, kes saavad edukalt teha koostööd jaekaubandusega. Tootjad saavad oma ekspertiisile tuginedes anda jaekaubandusettevõttele soovitusi sortimendi, hinnakujunduse, promotsiooni ja kaupade paigutuse üle vastavas kaubagrupis (Gruen, Shan 2000: 485).

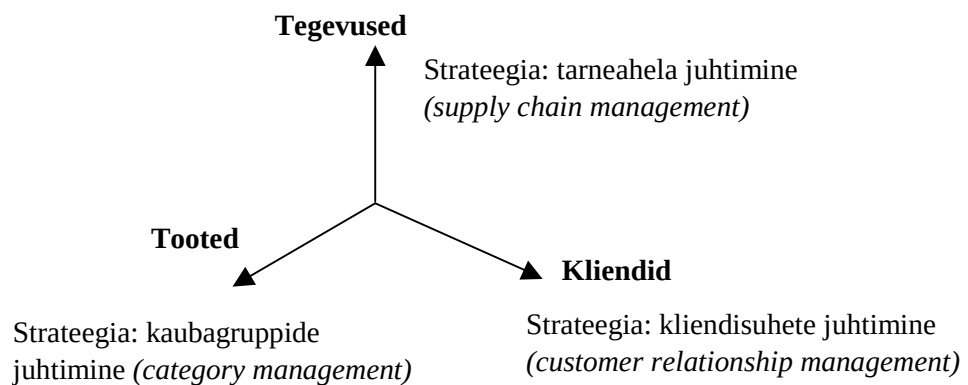
Kaubagruppide juhtimine on vaadeldav osana jaekaubanduses toimuvast arengust. Kaubagruppide juhtimine eeldab tarbijate põhjalikku tundmist, mistõttu kaubagruppide juhtimine seondubki jaekaubanduses toimuva arenguga. Jaekaubanduse arengus eristatakse järgmiseid etappe (Trevor 1998: 62):

- kliendikaardi väljastamine tarbijale;
- tarbijate kohta detailse ostmisharjumusi kajastava informatsiooni kogumine;
- saadud informatsiooni analüüsimine ja tarbimismustrite määratlemine;
- ostukohtade ümberkujundamine ja sortimendi muutmine vastavalt leitud tarbimismustritele;
- tarbijatele ligipääsu võimaldamine (IT) nende enda tarbimismustrite uurimiseks;

- nii füüsilises kui virtuaalses ostukeskkonnas ostude sooritamise võimaldamine tarbijale;
- lisaks tavalisele kaubaostmisele kindlustuse, panga jm. teenuste pakkumine;
- kauba kojuviimise võimaluse pakkumine.

Eelnevast järeldub, et kaubagruppide juhtimise edukas rakendamine on võimalik vaid tootja ja jaemüüja koostöös, kes arvestavad kõikides tegevustes tarbijate soove ja vajadusi. Tootjad peavad mõistma nii oma turustusahela liikme(te) kui ka tarbijate vajadusi ja tegema tugevat koostööd mõlema sihtgrupiga. Kaubagruppide juhtimise vahendusel saavad tootjad sihipärasemalt suunata koostööd oma turustusahela liikmetega ning seeläbi paremini mõjutada oma kaupade tarbijaid.

Kaubagruppide juhtimise kasutamist äristrateegiana vaadeldakse tootmis- ja jaekaubandusettevõtte puhul erinevalt. Jaekaubanduses on äristrateegiate alustena ja konkurentsieelise loomise võimalustena Porteri käsitlele tuginedes defineeritud konkreetsed konkurentsistrateegiad, mis on toodud joonisel 1.1.

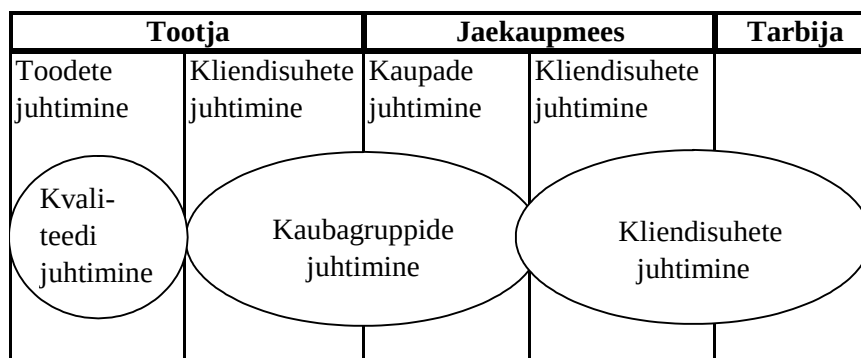


Joonis 1.1. Äristrateegiate valikud jaekaubanduses (Singh, Blattberg 2001: 21).

Kaubagruppide juhtimise strateegia võimaldab jaekaubandusettevõttel konkurentsieelise saavutada kaupade dimensioonist. Keskendutakse kaupade õige sortimendi ja hindade kujundamisele ning tootjatega professionaalsete kaubandussuhete loomisele, et saavutada paremaid tulemusi kui konkurendid. Oluline on märkida, et jaekaupmees saab vaatlusalust strateegiat edukalt kasutada juhul, kui tootmisettevõtte mõistab kaubagruppide juhtimise strateegia olemust ja on avatud tihedaks koostööks

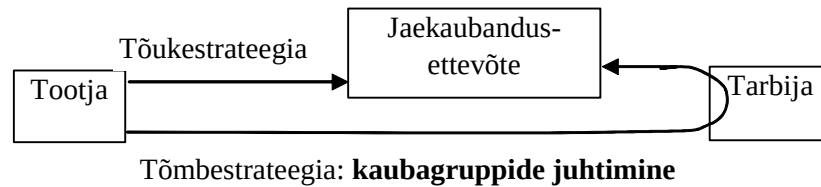
jaekaupmehega (Singh, Blattberg 2001: 20). Kaubagruppide juhtimine püüab leida vastust küsimusele, millist sortimenti tuleb suunata läbi turustusahela, samal ajal kui tarneahela juhtimine püüab leida võimalusi kaupade efektiivseks liigutamiseks tootjalt jaekaupmeeste ja tarbijateni (Gruen, Shan 2000: 483). Seega, kaubagruppide juhtimine toob nõudluse mõiste kaasamiseni tarneahela juhtimisse ja põhirõhk seatakse tarbijate vajadustele.

Tootmisettevõtete puhul vaadeldakse kaubagruppide juhtimist kliendisuhete juhtimise dimensioonis, mis Porteri käsitusel liigitub selgelt eristumise valdkonna alla (Porter 1985: 57). Alternatiivseks äristrateegiaks on tootmisettevõtte puhul näiteks kvaliteedi juhtimine, mis liigitub toodete juhtimise alla (vt. joonis 1.2).



Joonis 1.2. Kaubagruppide juhtimine tootmis- ja jaekaubandusettevõtte äristrateegiates (autori koostatud Singh, Blattberg 2001: 36 alusel).

Jaekaubanduses asetub kaubagruppide juhtimine kaupade juhtimise valdkonda. Tootja jaoks on kaubagruppide juhtimine heaks võimaluseks oma klientidega (jaekaubandusettevõtted) koostööks, mis annab võimaluse tugevdada sidemeid ka oma lõpptarbijatega. Jaekaubandusettevõtte saab otseselt mõjutada lõpptarbijaid, mistõttu äristrateegiana on valida nii kaubagruppide juhtimine kui ka kliendisuhete juhtimine. Klassikaliste turu mõjutamise strateegiate raamistikus (vt. joonis 1.3) on kaubagruppide juhtimine vaadeldav tõmbestrategiana, kuna jaekaubandusettevõtet mõjutatakse läbi tarbijate (Siimon 1996: 61). Käesolevas magistritöös vaadeldaksegi tootmis- ja jaekaubandusettevõtte äristrateegiate ühisosa, milleks on kaubagruppide juhtimine.



Joonis 1.3. Tootmisettevõtete klassikalised turu mõjutamise strateegiad (autori koostatud Siimon 1996: 62 alusel).

Järgnevalt analüüsitakse, millised eeldused peavad olema täidetud kaubagruppide juhtimise protsessi rakendamisel. Protsessi toimimiseks peavad olema täidetud järgnevad eeldused (Koester 2002: 2; Gruen, Shan 2000: 487):

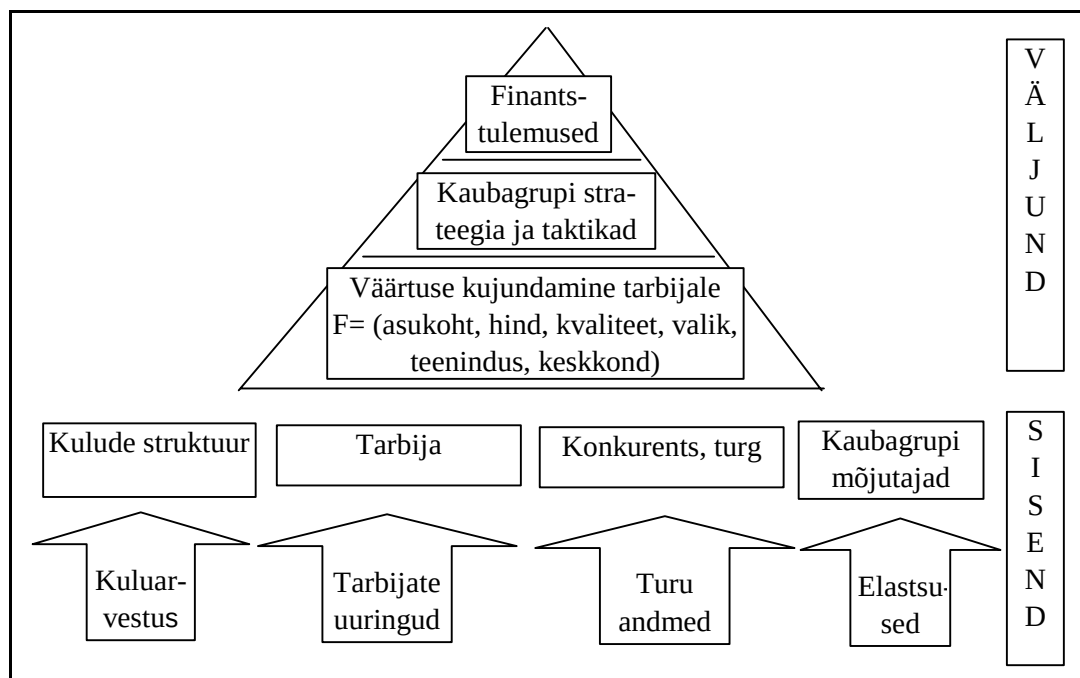
- protsess sisaldab mitmeid omavahel seotud tegevusi;
- protsess peab olema paindlik, et sobida erinevatele ettevõtetele ja olukordadele;
- protsess hõlmab lisaks jaekaupmehele mitmeid partnereid: tootjad, turustusahela muud liikmed;
- kulude vähendamine pole lõppeesmärgiks – lõppeesmärgid peavad keskenduma tarbijale eesmärgiga parandada tulemusi ja samaaegselt ka suhteid turustusahela liikmete vahel;
- protsessi läbiviimine eeldab investeeringuid – inimesed, infosüsteemid jm.

Erialakirjanduses ja jaekaubanduse ülevaadetes on eriti rõhutatud infosüsteemide vajalikkust kaubagruppide juhtimise protsessi läbiviimiseks. Kaasaegne tehnoloogia võimaldab oluliselt vähendada erinevates analüüsides tehtavat käsitsitööd ja anda kaubagruppide juhtimisel kiiremaid tulemusi. Tarkvara abil on võimalik läbi mängida erinevaid situatsioone (“mis siis, kui...” tüüpi olukorrad) ja valida ostukoha ning tootja jaoks sobivaimad lahendused. Kaubagruppide juhtimisel tuleb nii tootjatel kui jaekaupmeestel planeerida investeeringuid riist- ja tarkvarasse, kuna see annab võrreldes täiendava personali palkamisega olulise kulueelise. (Singh, Blattberg 2001: 151)

Kaubagrupi tasandi planeerimise fookus liigub üha enam tarbija ja ostukoha poole. Seetõttu saavad jaekaupmehed aru, et olemasolevaid organisatsioonistruktuure ja planeerimisprotsesse on vaja muuta, et olla planeerimisprotsessis paindlikum. Sellised muudatused aitavad vähendada ka kaubagrupi juhi töö keerukuse taset. Kaubagrupi juht peab olema võimeline kiireteks plaanikohandusteks mõnes konkreetses kaupluses, kui

tarbijate ostukäitumine muutub. Iga kauplus on kui omaette turg koos unikaalse tarbijate profiiliga. (Weber 1998: 26; Gladson 2003: 9; Category ... 1992: 164)

Esineb teatud eeldusi, mille täidetust on vaja kaubagruppide juhtimise edukaks rakendamiseks jaekaubandus- ja tootmisettevõtte koostöös (vt. joonis 1.4). Joonis annab ka ülevaate kaubagruppide juhtimise protsessi väljundite kohta, mis saab alguse väärtuse kujundamisest tarbijale ja tipneb kaubagrupi poolt loodavate finantstulemustega. Joonise alumine tasand näitab, millist informatsiooni protsessi edukaks läbiviimiseks vajatakse, alt teine tasand kirjeldab kogu kaubagruppide juhtimise protsessi aluseid.



Joonis 1.4. Kaubagruppide juhtimise protsessi sisend ja väljund (autori koostatud Singh, Blattberg 2001: 156 ja Gruen, Shan 2000: 481 alusel).

Kaubagruppide juhtimise protsessi sisenditeks on piiratud teadmised kulude, tarbijate, turu ja kaubagrupi mõjutajate (elastsused) kohta. Piiratud informatsiooni põhjuseks on limiteeritud ligipääs informatsioonile või puudulik analüüs. Kogu protsessi alusteks on kulude struktuuri (kuluarvestuse põhimõtted), tarbijate, konkurentide (turu) ning kaubagrupi läbimüügi mõjutajate analüüs. Kaubagrupi läbimüügi mõjutajatena vaadeldakse jaekaupmehe võimalusi tarbija ostude suurendamiseks, kasutades erinevaid

taktilisi võimalusi kaubagruppide lõikes. Seejuures on vaja teada tarbijate reaktsioone erinevatele tegevustele (elastsusi). Taktikaliste võimalustena on välja toodud pakutav sortiment, hinnakujundus, väljapanekupinna jaotus kaubagruppide ja alagruppide lõikes ning müügi-promotsioon (*sales promotion*). (Singh, Blattberg 2001: 48)

Kaubagruppide juhtimisel saavad jaekaubandus- ja tootmisettevõtte edukalt kasutada ostukohas tarbijale kujuneva väärtuse valemit (vt. valem 1). Kaubagruppide juhtimisel tuleb mõista, kuidas kujuneb tarbijale väärtus ostukohas ja pakkuda väärtust maksimeerivaid taktikalisi tegevusi erinevates kaubagruppides. Kaubagruppide juhtimine mõjutab kõige otsesemalt hinnakujundust, kaupade valikuvõimalust ja ostukeskkonna paigutust, ent mõjub ka teistele valemi osadele. (Singh, Blattberg 2001: 52)

(1) *Väärtus tarbijale = Funktsioon (asukoht, hind, kvaliteet, kaupade valikuvõimalus, teenindus, ostukeskkond)*

Kaubagruppide juhtimise strateegiate koostamine eeldab tihedat infovahetust jaekaupmehe ja tootjate vahel, iseseisvalt esmaste turuandmete hankimine muudaks strateegia rakendamise liiga kulukaks (Gladson 2003: 10). Vaatamata oma lihtsusele osutub kaubagruppide juhtimine mõttekaks eelkõige erinevates jaekaubanduskettides, väiksemates ostukohtades on kogu protsessi läbiviimine võrreldes protsessist saadavate kasudega liialt kulukas (Singh, Blattberg 2001: 76). Protsessi väljunditeks on väärtuse kujundamine tarbijatele, kaubagrupi strateegiad ja taktikad ning paremad finantstulemused. Paremaid finantstulemusi võivad saavutada nii jaekaubandus- kui ka tootmisettevõtte, kuna protsess viiakse läbi tihedas koostöös. (Gruen, Shan 2000: 482)

Kaubagruppide juhtimisel on olulise tähtsusega võimu jaotumine tootja ja jaekaupmehe vahel. Kui tootjal pole jaekaupmehe juures märkimisväärset võimu, siis pole üldiselt mõeldav ka koostöö kaubagruppide juhtimisel. Turustusahela liikme võimuna defineeritakse seda, mil määral suudetakse kontrollida ja mõjutada järgmise turustusahela liikme turundusstrateegia võtmetegureid (nt. hind, väljapanek jms.) (Kasulis *et al.* 1999: 321). Kaubagruppide juhtimisel soovitakse teha koostööd tugevate ja võimu omavate tootjatega. Jaekaupmehed otsivad partneriteks turuvõimuga tootjaid

ja tootjad otsivad tugeva turuvõimuga jaekaupmehi, kuna tugeva võimuga turustusahela partnerid aitavad strateegilisi eesmärke saavutada parimal viisil. (Category ... 1992: 37)

Arendades suhteid tootjate ja jaemüüjate vahel, võib rääkida kahest võimalikust käitumisviisist. Esimeseks käitumisviisiks on võida-kaota (*win-lose*) suhtumine, kus tahetakse arvestada vaid ühe osapoole huvidega – tehingu lõpuks võidab kas tootja või jaemüüja. Teine käitumisviis on aga võida-võida suhtumine (*win-win*), kus tehakse jõupingutusi selleks, et mõlema osapoole huvid saaksid rahuldatud. (O'Keeffe 2002: 301) Jaekaubandus- ja tootmisettevõtted on aru saanud, et võrreldes pideva hindade üle kauplemisega aitab mõlema osapoole kasumimarginaale suurendada hoopis koostöö, mida on võimalik arendada tänu tehnoloogia, rakenduste ja informatsiooni arengutele (Bandyopadhyay, Divakar 1999: 79). Kaubagruppide juhtimine võimaldab rakendada võida-võida käitumist ja tagada mõlemale osapoolele paremad tulemused.

Kaubagrupi juhtimise protsess toimub jaekaubandusettevõtte kaubagrupi juhi (*category manager*) eestvedamisel, kes toetub nii kaupluse sisemisele ostude skaneerimisest pärinevale informatsioonile, turu analüüsidele kui ka tootjatelt saadavale ekspertiisile ja soovitudele. Oluline on teada, et kaubagrupi juht peab lisaks tootmisettevõttele (kaubagrupi kapten) palju suhtlema ka ostukohas kaubagrupi väljapaneku organiseerimise eest vastutavate inimestega. (Gladson 2003: 9) Koostöösuhete loomine jaekaubandus- ja tootmisettevõtte vahel on kaubagruppide juhtimise aluseks. Koostöö ühtlustab strateegiad, protsessid ja inimesed ning suunab organisatsioonid ühise eesmärgi nimel töötama. Eesmärgiks on kulude alandamine tarbija parema teenindamise kontekstis. (Weber 1998: 25) Kogu protsessi vältel peab ühelt poolt keskenduma kaubagrupi arendamisele ning teiselt poolt kulude pidevale vähendamisele ja protsesside paremaks muutmisele (O'Keeffe 2002: 298).

Kaubagruppide juhtimise edukaks rakendamiseks peavad jaekaupmehed ja tootjad tegema koostööd ja täitma koostööprotsessis konkreetseid rolle. Kaubagrupi plaanide (vt. näidisvormi lisas 1) täideviimise vastutus peab kindlasti jääma jaekaubandusettevõttele, mitte aga tootjale. Jaekaupmehed peavad arendama organisatsiooni sisest ekspertiisi kaubagrupi plaanide tegemiseks, saades aru protsessi alustest. Kasutades neid teadmisi, saavad jaekaupmehed koostöös tootjatega arendada kaubagrupi strateegiaid, taktikaid ja finantsplaanide. (Singh, Blattberg 2001: 183)

Jätkuvad muudatused turul ja IT areng panustavad pikaajaliste koostöösuhete tekkimisse jaekaupmeeste ja tootjate vahel. Selliste suhete moodustumisel peab jaekaupmees nägema mitte ainult tootja tugevusi, vaid ka informatsioonilisi ja/või tehnoloogilisi nõrkusi. Levinud võimaluseks koostöösuhete määratlemisel on kaubagrupi kapteni (*category captain*) valimine jaekaubandusettevõtte poolt ja seejärel kaubagrupi kapteni strateegia (*category leadership*) rakendamine. (Category ... 1992: 54, 57)

Teoreetiliselt võiks jaekaupmehed ka ise kõiki kaubagruppide juhtimise protsessi etappe läbi viia, ilma tootjapoolse abita. Reaalsuses on aga selline tegutsemine ebapraktiline. Esiteks, ilma tootjast partnerita tegutsedes on protsessi läbiviimine liialt kulukas. Informatsiooni ja tehnoloogiliste ressursside jagamine tootjatega on oluliselt kuluefektiivsem. Teiseks, ilma tootjast partnerita tegutsedes on protsessi tulemus ebatõhus, kuna puudub kogu vajatav informatsioon. Jaekaubandusettevõtte kaubagrupi juhil pole aega, et analüüsida informatsiooni kaubagrupi tarbimistrendide kohta. Vaadeldud põhjuste tõttu leitakse tootja, kes hakkab kaubagrupi kapteniks. (Category ... 1992: 54) Kaubagruppide juhtimise strateegia edukaks rakendamiseks on vaja luua tootjates motivatsioon ja nad protsessi kaasata. Üheks võimaluseks on määratleda iga (tähtsama) kaubagrupi jaoks kaubagrupi kapten, kes valdab olulist ekspertiisi kaubagrupi kohta ja saab mitmekülgsest kaasa aidata kaubagrupi arendamisele ostukohas. (O'Keefe 2002: 299; Gruen *et al.* 2000: 486)

Tootjad tahavad olla kaubagrupi kapteniks ühel lihtsal põhjusel – mõju. Isegi juhul, kui kõik ettepanekud on objektiivsed ja arvestavad kõikide kaubagrupi hankijatega, on kaubagrupi kaptenil alati oma osa võtmeotsuste tegemisel. Tihtilugu pole informatsioon piisavalt täpne ja siis on kaubagrupi kaptenil võimalik oma kaupade väljapaistvust oluliselt suurendada. Üheks tavalisemaks soovitusel kaubagrupi kaptenite poolt on kaupade arvu vähendamine vastavas kaubagrupis, kuna ostjatele ei tohi pakkuda liiga laia sortimenti. Kaptenite poolt pakutavaid kaupu sellised otsused tavaliselt ei puuduta, mistõttu on võimalik kapteni rolli täites suurendada oma kaupade väljapanekut. (Raskin 2003: 74) Kaubagrupi kaptenite strateegia loob tulevikus tootjale tugevad positiivsed rahavood läbi tarbijale väärtuse loomise ostukeskkonnas, aga mitte kulude vähendamise tulemusena turustusahelas (O'Keefe 2002: 296, 298).

Aidates jaekaupmeest kogu kaubagrupperi puudutava riiulipinna jaotuse ja varude uuendamise skeemide väljatöötamisel, muutub tootja jaekaupmehele usaldusväärseks partneriks. Selline koostöö tipneb kaubagrupperi kapteni rolliga, kes aitab jaekaupmehel garanteerida õigete kaupade olemasolu õigetes ostukohtades õigel ajal. Jaekaupmees usaldab kaubagrupperi kaptenit turuinformatsiooni hankimisel ja erinevate ettepanekute tegemisel. (Category ... 1992: 119) Suuremad jaekaubandusketid teevad erinevates valdkondades tegutsevatele tootjatele ettepanekuid hakata konkreetse kaubagrupperi kapteniteks eesmärgiga saada adekvaatseid soovitusi vastava kaubagrupperi aluste riiulipindade jaotamiseks erinevate kaupade vahel (Raskin 2003: 71).

Olles valinud kaubagrupperi kapteni, varustavad jaekaupmehed kaubagrupperi kaptenit ostukohainformatsiooniga kogu kaubagrupperi läbimüükide kohta. Vastutasuks teeb kaubagrupperi kapten (tootmisettevõtte) jaekaupmehele soovitusi, mis puudutavad kaupade sortimenti lisamist või sortimendist eemaldamist, hinnakujunduse ning müügi-promotsiooni juhtimist ja riiulipinna jagamist kogu kaubagrupperi ulatuses. (Gruen *et al.* 2000: 486) Tootja roll muutub kaubagrupperi kaptenina tegutsedes laiemaks, hõlmates lisaks tavapärasele müügi-juhtimisele vajaliku informatsiooni edastamist ja ostukohale tehtavaid erinevaid ettepanekuid kaubagrupperi osas. Jaekaupmehe roll muutub samuti laiemaks, hõlmates lisaks tavapärasele ostu-müügi protsessi juhtimisele ka tootja ja jaekaupmehe vahelise suhte järjepidevat arendamist. (O'Keeffe 2002: 299)

Tabelis 1.1 on kokkuvõtlikult toodud kaubagrupperide juhtimise protsessi toimimise eeldused. Kui tabelis 1.1 toodud eeldused on täidetud, saavad nii tootmis- kui ka jaekaubandusettevõtte saavutada erinevaid eeliseid võrreldes konkurentidega. Vaatlusalustele eeldustele lisaks on sõltuvana konkreetsest kaubagrupperide juhtimise protsessist ja olukorrast kindlasti lisaeldusi, mis peavad samuti täidetud olema. Suurimaid probleeme võib tekitada olemasolevate organisatsioonistruktuuride muutmine, kuna kõiksugused inimressursi juhtimist puudutavad muudatused võtavad aega. Seetõttu on kaubagrupperide juhtimise kasutamisel vajalik mõista, et erinevate eelduste täidetuse tagamine võtab aega ja esmased kaubagrupperide juhtimise põhimõtetest lähtuvad otsused ei anna tihtipeale oodatud tulemusi. Kui eeldused on saavutatud, on alles võimalik saavutada erinevaid eeliseid. Selleks on vajalik partneritevahelise usalduse saavutamine ja vastaspoole eesmärkide ja huvide mõistmine.

Tabel 1.1. Kaubagruppide juhtimise protsessi eeldused

Tootmisettevõte	Jaekaubandusettevõte
Jaekaupmehe poolne huvi	Tootja kaasamine protsessi (kaubagrupi kapten)
Protsessi paindlikkus	Protsessi kaasatud mitmed osapooled: tootjad, turustusahela erinevad liikmed
Organisatsioonistruktuuri kohandamine	
Investeeringud infrastruktuuri ja inimeste arendamiseks	
Info olemasolu (mikro- ja makrotasandi): kuluarvestus, tarbijate uuringud, kogu turu andmed, elastsused	
Tootja ei tohi käituda oportunistlikult	Jaekaupmees peab tootjat usaldama
Tootja peab omama jaekaupmehe silmis võimu	Jaekaupmees peab omama tootja silmis turuvõimu

Allikas: autori koostatud.

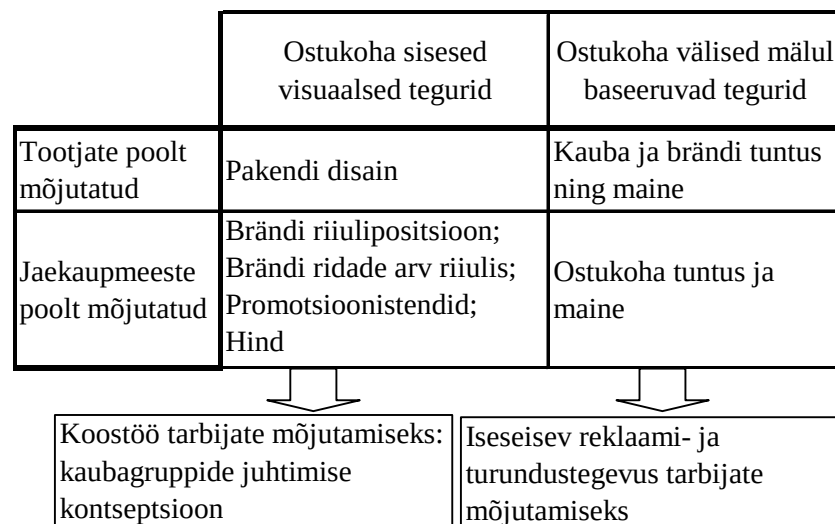
Kaubagruppide juhtimine võimaldab üksikutel (ei kuulu teatud jaekaubandusketti) ostukohtadel (lähipoed, bensiinjaamad) paremini organiseerida kaupade väljapanekut ja olla konkurentsivõimelisem supermarketite ja hüpermarketite suhtes (Dwyer 1995: 74). Kaubagruppide juhtimist rakendades saavad tootjad ja jaemüüjad jagada kaubagruppi puudutavat mikrotasandi ja makrotasandi informatsiooni. Osapooled arvestavad oma tegevuste planeerimisel teise osapoole strateegiliste eesmärkidega ja teevad koostööd üksteise eesmärkide saavutamiseks. Kirjeldatud tegevustega saavutatakse võida-võida tulemused mõlemale osapoolele. (Category ... 1992: 165) Näiteks jaekaupmehed peavad kaubagruppide juhtimise teeneks 14% müügi kasvu, samal ajal kui kaubagruppide juhtimist praktiseerivatel tootjafirmadel suurenes müük 8%. (Raskin 2003: 71)

Ehkki suurematel jaekaupmeestel on oluliselt rohkem informatsiooni kui enne infosüsteemide olemasolu, saavad tootjad tegevusvaldkonna laiuse ja tegevuste mastaapsuse tõttu edukalt jaekaubanduse kaubagruppide juhte aidata. Põhiliselt antakse informatsiooni tarbijate seas valitsevate trendide kohta kogu turul, tootearenduse kohta kaubagruppides ja hinnakujunduse ja väljapanekute trendide kohta tootjate seas nii rahvuslikul kui regionaalsel tasandil. (Category ... 1992: 54) Jaekaupmeeste soov

tootjatega koostööks kerkib eriti esile regionaalsetes jaekaubanduskettides. Väiksemas mastaabis tegutsevatel jaekaupmeestel napib ressursse, et erinevaid kaubagruppe iseseisvalt juhtida. Sel juhul saavad tootjad anda väärtuslikku informatsiooni selle kohta, millised kaubad on vastavas kaubagrupis kogu riigi tasandil edukad. Vastavalt tootjate soovitudele saavad ka regionaalsel tasandil tegutsevad jaekaupmehed oma väljapanekuid paremini kujundada ja läbimüüke kasvatada. (Singh, Blattberg 2001: 78)

Tihtilugu antakse tarbija jaoks vähetähtsatele brändidele liiga palju riiulipinda ja seeläbi on paremini liikuvad brändid ostukohast otsas. Selline olukord põhjustab ostjate rahulolematust ja ei võimalda maksimeerida käibeid ja kasumeid. (Dwyer 1995: 75) Laieneb ka tootjate ja jaemüüjate poolt analüüsitavate kaubagruppide arv ja tehtava analüüsi ulatus, et saada võimalikult täpset pilti toimuvast. Enam pole oluline teada vaid seda, mis toimub ühe konkreetse kaubagrupi siseselt, vaid tuleb uurida ka mõjusid, mida tekitavad kaubagrupile lähedased kaubagrupid. (The evolution ... 2003: 51) Kaubagruppide juhtimise kasutamine aitab tootja ja jaemüüja koostöös nimetatud väljakuulutatud kaubagruppide analüüsis ületada ja suunata tegevusi tarbija ootustele vastavalt.

Tootmis- ja jaekaubandusettevõtte koostöö kaubagruppide juhtimise protsessis aitab paremini kontrollida ja mõjutada visuaalseid tegureid (nt. kauba riiulipositsioon, kauba ulatus riiulis), mis on olulise tähtsusega tarbija ostukäitumises (vt. joonis 1.5).



Joonis 1.5. Tarbijate ostukäitumist mõjutavate tegurite seos kaubagruppide juhtimisega (autori koostatud Chandon *et al.* 2001: 39 alusel).

Visuaalsed tegurid on muutunud võrreldes ostukohaväliste mälul põhinevate teguritega tähtsamaks, kuna brändivalik tehakse ostukohas. Tänapäeval ei piisa tarbijate mõjutamiseks vaid brändituntuse kasvatamisest, kuna erinevate ostukohtade valik ja brändide rohkus ostukohas mõjutavad tarbija teadvust vahetult enne ostuotsuse tegemist. Brändid peavad tarbija tähelepanu saavutama ostukohas vahetult enne ostuotsuse tegemist, et pääseda pakutava sortimendi seast tarbija ostuvalikusse. Seetõttu peavad tootmis- ja jaekaubandusettevõtte turundusinimesed investeerima kauba visuaalse tuntuse (*visual equity*) suurendamisse läbi ostukoha promotsioonide ja eristuvate väljapanekute loomise. Visuaalne tunnus defineeritakse kui tarbija poolt konkreetse brändi ostmise tõenäosuse suurenemist brändi parema väljapaneku tõttu ostukohas. (Chandon *et al.* 2001: 1, 7)

Jaekaupmehed ja tootjad fokusseeruvad järjest rohkem ostukohale, kuna just ostukohas saavad kokku kaubad, tarbijad ning tootmis- ja jaekaubandusettevõtte turundusstrateegiad. Kaubagruppide juhtimise rakendamine võimaldab formuleerida üldise raamistiku tootjatele ja jaekaupmeestele, milles võtta vastu empiirilistelt testitud ja mõlemale osapoolale kasulikke otsuseid erinevate kaubagruppide kohta. Seejuures vajatakse ostukoha (mikrotasandi) ja koguturu (makrotasandi) informatsiooni. Kaubagruppide juhtimine tagab jaekaubandus- ja tootmisettevõtte otsustusprotsessis vajaliku informatsiooni olemasolu. (Category ... 1992: 165; Chandon *et al.* 2001: 12)

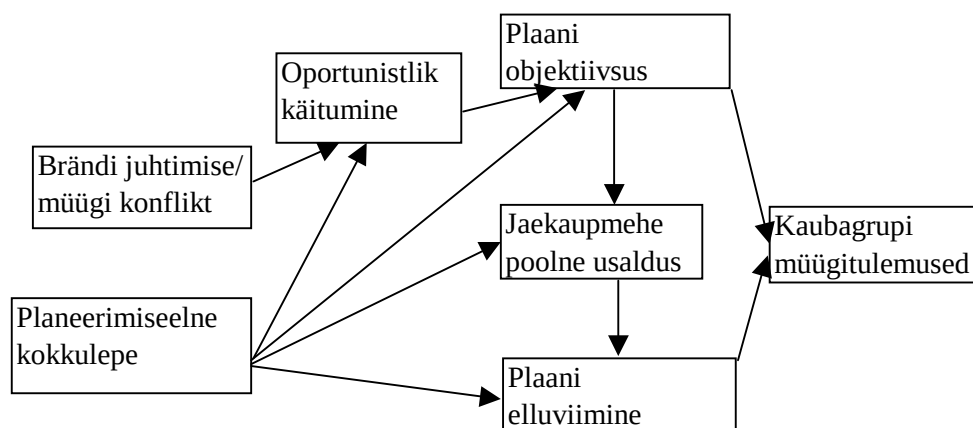
Tootmis- ja jaekaubandusettevõtte turustusahelas on täheldatud võimu liikumist turustusahela algusest turustusahela lõppu. Esmalt liikus võim tootjatelt jaemüüjatele ja seejärel jaemüüjatelt lõpptarbijatele. Tarbijad on omandanud võimu läbi tugeva konkurentsi nii ostukoha sees olevate kaupade vahel kui ka erinevate ostukohtade vahel valides. Võimu liikumine turustusahela lõppu ja sellega seonduvad majanduslikud huvid võimaldavad selgitada tarbija huvidest lähtuva kaubagruppide juhtimise levikut nii tootjate kui ka jaekaupmeeste seas. (Koester 2002: 2; The evolution ... 2003: 50) Tabelis 1.2 on kokkuvõtlikult toodud kaubagruppide juhtimise kasutamise vajadused tootmis- ja jaekaubandusettevõtte seisukohtadelt lähtudes. Jaekaubandusettevõtte jaoks on suurimaks vajaduseks tootmissisendi ehk riulipinna tootluse parandamine. Nii tootmis- kui ka jaekaubandusettevõtte jaoks on kaubagruppide juhtimise teel võimalik saavutada konkurentsieelis.

Tabel 1.2. Kaubagruppide juhtimise kasutamise vajadused

Tootmisettevõte	Jaekaubandusettevõte
Tarbijate vajaduste parem tunnetamine	Kaupade efektiivsem väljapanek
Väärtuslikud suhted turustusahela liikmetega (immateriaalne vara)	Piiratud riulipindade parem tootlus
Ostukoha (mikrotasand) infole ligipääs	Kogu turu infole (makrotasand) ligipääs
Oma kaupade läbimüükide tõus	Kogu kaubagrupi läbimüükide kasv
Konkurentsieelise saavutamine	Konkurentsieelise saavutamine
Mõju suurendamine jaekaubanduses	Tootja ressursside kaasamine müügi-promotsiooni edendamiseks

Allikas: autori koostatud.

Grueni ja Shani empiiriline uurimus näitas, et kaubagrupi müügitulemusi mõjutavad erinevad tegurid. Uuriti põhiliselt tootja ja jaemüüja koostööd kaubagruppide plaanide elluviimisel (vt. joonis 1.6). Mida oportunistlikum on tootja käitumine, seda vähemobjektiivsemad on kaubagrupi plaanid. Oportunistmina vaadeldakse seda, kui palju tootja asetab kaubagrupi juhtimisel oma huvid kõrgemale jaekaupmehega kokkulepitud ühishuvidest. Kaubagrupi tasandilt vaadatuna on oportunism see, kui võrd tootja asetab oma kaubad põhjendamatult tähtsamale kohale võrreldes konkurentidega. (Gruen, Shan 2000: 501–503)



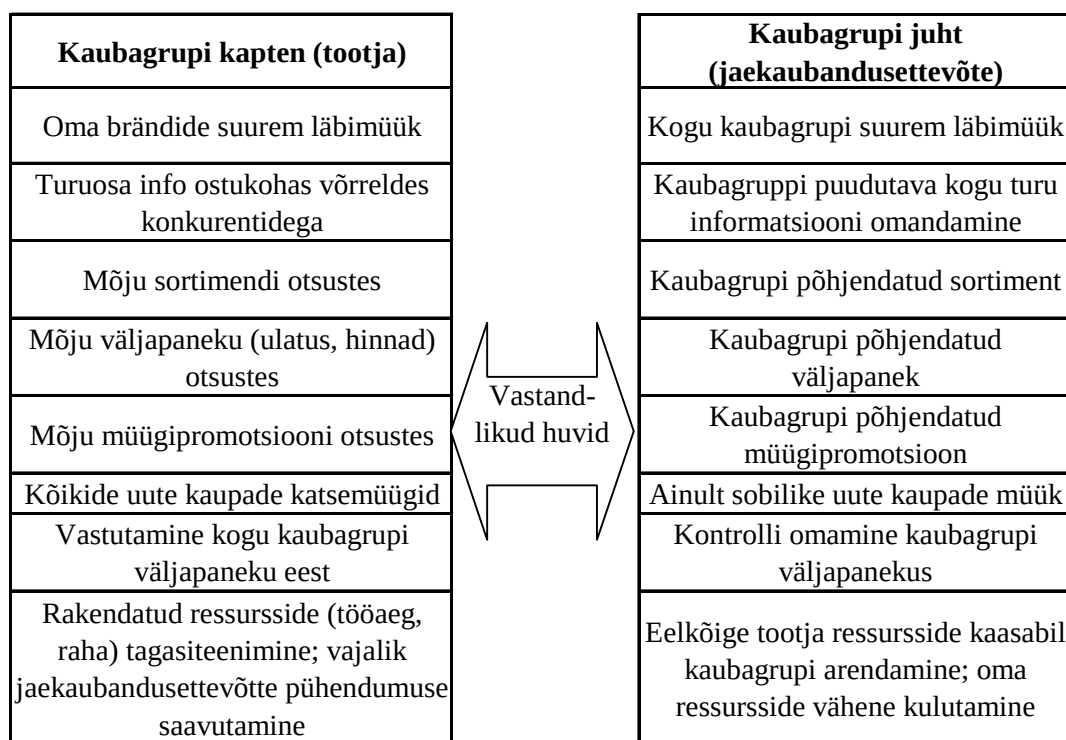
Joonis 1.6. Kaubagrupi müügitulemusi oluliselt mõjutavad tegurid kaubagruppide juhtimise protsessis (Gruen, Shan 2000: 501).

Planeerimiseelne kokkulepe tootja ja jaekaupmehe vahel suurendab oluliselt tootja õiglast käitumist ja plaani objektiivsust ning suurendab ka jaekaupmehe usaldust ja kaubagrupi tegevuste elluviimise tõenäosust. Kaubagrupi müügitulemusi mõjutavad positiivselt tegevuste rakendamise tase, jaekaupmehe poolne usaldus nii kogu protsessi ja tootja suhtes kui ka kaubagrupi plaani objektiivsus (Gruen, Shan 2000: 503). Tihtilugu tehakse utoopilised plaanid ning soovitatavate eesmärkide saavutamine pole reaalsuses võimalik. Kaubagruppide juhtimises tuleb fookuseeruda protsessi reaalsele läbiviimisele, mitte erinevate plaanide ja strateegiate koostamisele (Gladson 2003: 9). Üksikud negatiivsed kogemused vähendavad oluliselt jaekaupmeeste usaldust kaubagruppide juhtimise ja koostöö vastu tootjatega (Gruen, Shan 2000: 504). Lisaks on mitmeid teisi ohte, mis võivad takistada kaubagruppide juhtimise kasutamist.

Jaekaupmeeste jaoks on kaubagruppide juhtimine täiendavat finants- ja inimressurssi nõudev tegevus ja seetõttu jäetakse tihtilugu mitmed etapid täide viimata. Tootjad aga jälgivad tähelepanelikult protsessi tehtud investeeringute (tehtud jaekaubanduse kaubagruppide alase tegevuse toetamiseks) tasuvust (Weber 1998: 24). Üheks suureks probleemiks kaubagruppide juhtimise strateegia rakendamisel tootja ja jaemüüja turustusahelas on tendents, et jaekaubanduses tegutsevad kaubagrupi juhid töötavad üldjuhul ühe kaubagrupi eest vastutajana suhteliselt lühikest aega (keskmiselt kaks aastat), kuna neid edutatakse uute ja vastutusrikkamate kaubagruppide juhtideks (O'Keeffe 2002: 298).

Kui kaubagruppide juhtimine ei võimalda tootjal ja jaekaupmel saavutada soovitud eesmärgi, võib põhjuseid otsida mitmestest valdkondadest. Näiteks, jaekaupmees pole suutnud kõiki kaubagruppide juhtimise protsessi etappide tegevusi praktikas ellu viia või ei eksisteeri formaalset tootja-jaemüüja vahelist koostööstrateegiat. Paljud kaubagruppide juhtimist praktiseerivad jaekaupmehed on liigselt keskendunud kulude juhtimisele, mitte tarbija rahulolule. Lähtutakse organisatsioonisisestest tegevusnäitajatest nagu müük, kasum ja tootlikkuse suhtarvud. Samas tuleks kaubagruppide juhtimise strateegia rakendamisel pigem keskenduda organisatsioonivälistele tegevusnäitajatele, mis mõõdavad tarbijate rahulolu ostukohaga. (Weber 1998: 24–25) Kaubagruppide juhtimises on täheldatavad tootmis- ja

jaekaubandusettevõtte vastandlikud huvid. Tihtilugu on need huvid vastandlikud ja protsessi edukaks läbiviimiseks tuleb leida nende vahel tasakaal (vt. joonis 1.7).



Joonis 1.7. Kaubagrupi juhtimise protsessi partnerite vastandlikud huvid (autori koostatud).

Suurimaid probleeme on põhjustanud kaubagruppide kaptenite huvi oma mõju suurendamiseks erinevates kaubagrupi puudutavates otsustes. Samas, jaekaubandusettevõtte ei tohiks otsustusprotsessi delegeerida kaubagrupi kaptenile, kuna see võib pikemas perspektiivis olla riskantne. Kui jaekaupmehel pole kindlust, et tootja poolt tehtud plaanid tagavad kogu kaubagrupi käibe ja kasumi kasvu pikaajaliselt, siis on kaubagruppide juhtimine äärmiselt keeruline. Tootjate jaoks on potentsiaalseks riskiallikaks jaekaupmehe poolne vähene pühendumus kaubagrupi plaani elluviimisesse, kuna tootja investeerib protsessi mitmesuguseid vahendeid ja tahab tehtud investeeringud tagasi teenida. (Gruen *et al.* 2000: 484, 486)

Kaubagruppide juhtimiseks peavad jaekaupmehed ja tootjad juurutama suhted, mis on iseloomustatavad läbi erinevate huvide arvestamise. Tootjate ja jaekaupmeeste mõneti vastandlikud huvid kaubagruppide juhtimise protsessis võivad tekitada pingeid, mis

piiravad edukat plaanide elluviimist. (Gruen *et al.* 2000: 483) Tänapäeval võib rohkem kohata pinnapealset tootja-jaemüüja koostööd kui toimivat ja pikaajalist koostööd, kus tootja ja jaemüüja töötavad koos kaubagrupi ja tarbija fookusest lähtudes. Jaekaupmeestele valmistab probleeme nii nõudlusele kui pakkumisele korraga keskendumine. Enamus tootjaid toob kaubagruppide juhtimise protsessi oma brändide ületähtsustamise. (Gladson 2003: 9)

Kaubagrupi kapteniks olev tootja muutub jaekaupmehe jaoks justkui liitlaseks, kui jaekaupmees usaldab kaubagrupi planeerimise õiguse teatud osas tootjale. Kui jaekaupmees ei ole võimeline õiglaselt hindama tootjapoolseid ettepanekuid vastava kaubagrupi osas, siis “agendi teooria” (*agency theory*) kohaselt võib jaekaupmehel tekkida moraalse riski probleem, olles tootjapoolse oportunistliku käitumise põhjustajaks. (Gruen *et al.* 2000: 486) Tootja jaoks ei toimu üleminek kululiidri strateegialt kaubagrupi kapteni strateegiale loomulikult. Loomulikku üleminekut turustusahela jälgimisest tarbija jälgimisele ei eksisteeri, vaid selline muutus nõuab fundamentaalseid muutusi tootja ja jaekaupmehe rollides, samuti tulemuste mõõtmise süsteemides ja motivatsioonistruktuurides. Probleemiks on ka see, et kaubagruppide juhtimine eeldab tugevat kultuurilist ja struktuurilist muutust organisatsioonis. (O’Keeffe 2002: 301; Gladson 2003: 9) Seega, paljud kaubagruppide juhtimise protsessi eeldused on potentsiaalseks kitsaskohaks, kui nende täitmist ei suudeta tagada.

Kui jaekaupmees on valinud mõne tootja kaubagrupi kapteniks, saavad tootmis- ja jaekaubandusettevõtte hakata rakendama kaubagrupi kapteni strateegiat kaubagruppide juhtimise läbiviimiseks. Selle strateegia rakendamisel tajub jaekaupmees konkreetse tootja suuremat rolli oma eesmärkide saavutamises ja tegevuse toetamises võrreldes konkureerivate tootjatega. Konkureerivate tootjate jaoks on väga keeruline saada kaubagrupi kapteniks, kui jaekaupmees on sellele positsioonile valinud juba mõne teise (konkureeriva) tootja. Vastav strateegia võimaldab tootjal jõuda eduka koostööni jaekaubanduspartneriga ning saavutada konkurentidega võrreldes paremaid majandustulemusi. (Singh, Blattberg 2001: 82)

Kaubagruppide juhtimise puhul on tegemist tarbijale suurema väärtuse loomisega. Kui on täidetud kõik kaubagruppide juhtimise protsessi eeldused, mõistavad tootmis- ja jaekaubandusettevõtte teineteise eesmärged ning suudavad parimal viisil rahuldada

tarbijate vajadusi. Jaekaubandusettevõttel on kaubagruppide juhtimisega võimalik tagada kogu kaubagrupi käibe ja kasumi kasv ning tootjapoolne huvi on otseselt eelnevaga seotud – kui kaubagrupi müügid suurenevad, siis ka tootja brändide müügid ja kasumid suurenevad. Nende eesmärkide täitmine sõltub koostööst tootjate ja jaekaupmeeste vahel ning kaubagruppide juhtimise erinevate etappide teostamise tasemest.

1.2. Kaubagruppide juhtimise raamistik ja tegevused

Täites eespool kirjeldatud eeldusi protsessi läbiviimiseks, saavad tootmis- ja jaekaubandusettevõtte hakata kaubagruppide juhtimist koostöös rakendama. Kaubagruppide juhtimise protsess vajab konkreetset raamistikku, milles mitmesuguseid üksteisele järgnevaid tegevusi ellu viia. Erinevad autorid on protsessi raamistikku kirjeldanud omal viisil, käesolevas peatükis võrreldakse ja analüüsitakse erinevaid käsitlusi ja luuakse sobiv kaubagruppide juhtimise protsessi raamistik magistritöö empiirilise analüüsi jaoks.

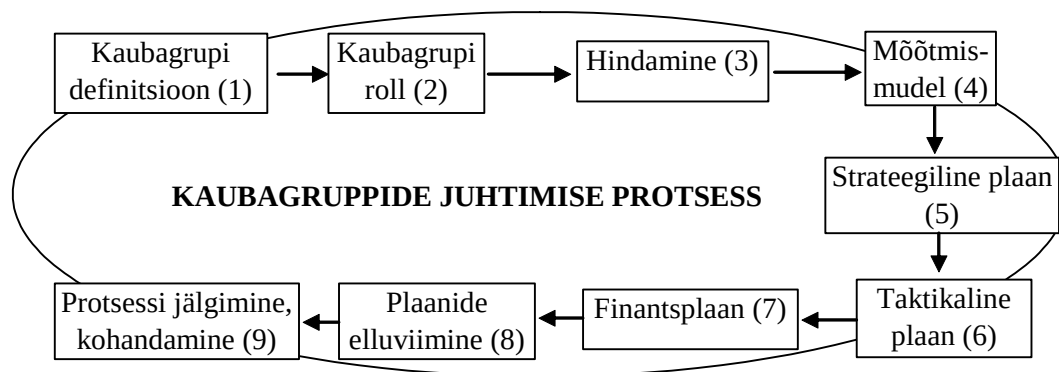
Järgnevalt vaadeldakse erinevate autorite käsitluste taustal, kuidas kaubagruppide juhtimist jaekaupmehega koostöös kasutada. Rahvusvaheliselt tunnustatud konsultatsioonifirma Nielsen Group poolt on välja töötatud järgmine lähenemine kaubagruppide juhtimise protsessile tootmis- ja jaekaubandusettevõtte koostöös (Category ... 1992: 44, 112):

- kaubagrupi defineerimine ja seniste tulemuste analüüsimine;
- kaubagrupi tarbijate määratlemine;
- kaubagrupi alagruppide väljapaneku planeerimine;
- strateegia elluviimine (taktikaliste elementide juhtimine);
- tulemuste analüüsimine ja hindamine, kohanduste tegemine.

Kaubagruppide juhtimise protsess hõlmab erinevaid omavahel tihedalt seotud etappe. Etappide vahel kehtivad eelnevus-järgnevus seosed, professionaalse lõpptulemuse saavutamiseks on vaja järjepidevalt läbi viia kõik protsessi etapid. Tulemuste hindamine annab ülevaate, kas püstitatud eesmärgid saavutati ja kui mitte, siis kohandatakse

protsessi esimesi etappe. Näiteks vaadatakse uuesti läbi kaubagrupi piirid ja kaubagrupi moodustavad alagrupid, samuti kaubagrupi sihttarbijad. (Category ... 1992: 45, 113–114) Singhi ja Blattbergi mudel (vt. joonis 1.8) ja ka UPS Consultingu mudel (vt. joonis 1.9) kaubagruppide juhtimise protsessi läbiviimiseks algavad nagu Nielsen Groupi käsitus kaubagrupi defineerimisega ja lõpevad kaubagrupi ülevaatamise ja kohanduste tegemisega pärast plaani täideviimist (Koester 2002: 3; Singh, Blattberg 2001: 157).

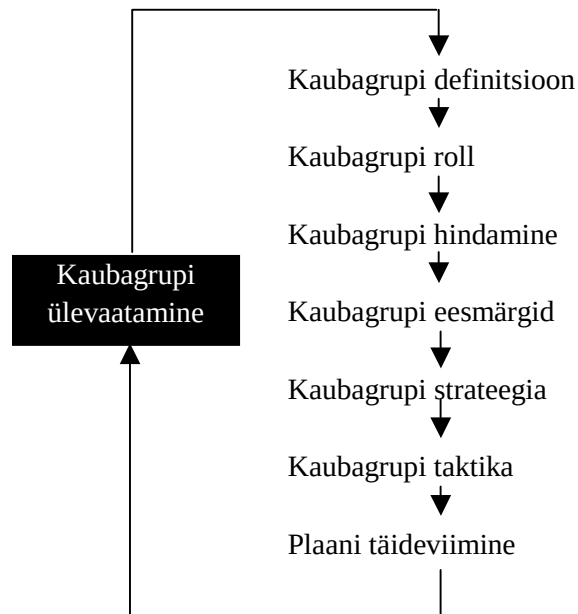
Singhi ja Blattbergi (2001: 155) käsitluses on kokku üheksa etappi. Võrreldes Nielsen Groupi mudeliga on etapid rohkem lahti kirjutatud, ehkki etappides teostatavad tegevused on üpris sarnased. Uuendusena on sisse toodud mõõtmismudeli mõiste, millega määratakse kaubagrupile eesmärgid ja mõõdikud, mille alusel eesmärkide täitmist kontrollida. Singhi ja Blattbergi (2001: 158) käsitluses pannakse suurt rõhku erinevate plaanide koostamisele, teiste käsitlustega võrreldes on lisandunud finantsplaan. Traditsiooniline kaubagruppide juhtimise protsess on küllaltki tööjõumahukas ja formaalne, omades tendentsi kalduda plaanide koostamisse, aga mitte tulemuste loomisesse (The evolution ... 2003: 51). Seega, joonisel 1.8 toodud protsessi rakendamisel tuleb nimetatud ohtu pidevalt tunnetada ja mitte investeerida liiga palju aega plaanide koostamisse.



Joonis 1.8. Kaubagruppide juhtimise protsessi etapid tootmis- ja jaekaubandusettevõttele (autori koostatud Singh, Blattberg 2001: 156, 158 alusel).

Konsultatsioonifirma UPS Consulting kaubagruppide juhtimise spetsialistid on välja töötanud spetsiaalse mudeli. Protsess koosneb kaheksast etapist, mis on sarnased

Nielsen Groupi ning Singhi ja Blattbergi lähenemisega kaubagruppide juhtimise tegevustele (vt. joonis 1.9).



Joonis 1.9. Kaubagruppide juhtimise protsessi etapid (Koester 2002: 2).

Siinkohal on kaubagrupi eesmärkide määratlemine sarnane Singhi ja Blattbergi mõõtmismudeli konstrueerimisega. Võrreldes Singhi ja Blattbergi käsitlusega ei pöörata UPS Consultingu käsitluses eraldi tähelepanu kaubagrupi finantsplaani koostamisele, finantseesmärgid püstitatakse juba enne kaubagrupi strateegia ja taktikaliste tegevuste paika panemist. Kaubagruppide juhtimise traditsioonilist lähenemisviisi on aegade jooksul kohandatud, kohanduste eesmärgiks on olnud võimalikult praktilise ja paindlikult rakendatava mudeli loomine. Kõikide tegevuste aluseks on endiselt tarbija ja kõiki tootjate ja jaemüüjate kaubandustegevusi kohandatakse vastavalt tarbijate eelistustele. (The evolution ... 2003: 51) Näiteks rahvusvaheline maiustuste tootmisega tegelev kontsern Kraft Foods on joonise 1.9 alusel välja kujundanud kolmeetapilise protsessi, mille läbiviimine võimaldab 80% tulemustest saavutada 20% ajakululuga. Kokku võtab protsessi läbiviimine aega ligikaudu 25–40 töötundi, misjärel algab plaanide teostamine ostukohtades. (Koester 2002: 9) Seesugune praktika näitab, et ka kaubagruppide juhtimises kehtib 80:20 printsiip ja iga ettevõtte saab protsessi enda huvidest ja reaalistest mõjudest lähtuvalt kohandada.

Traditsioonilise protsessi kohandusena on samuti edukalt rakendatud järgnevat kaubagruppide juhtimise meetodit, mida nimetatakse tarbija turunduseks jaekaubanduses (*Consumer Marketing at Retail*, CMAR) (The evolution ... 2003: 50):

- 1) väljavaadete identifitseerimine – alustada tuleks võimaluste leidmisest, mis võimaldaksid tõsta kogu kaubagrupi müüke;
- 2) uuringud ja analüüs – informatsiooni töötlemine;
- 3) tegevuste määratlemine – tarbijate kohta käiva informatsiooni põhjal konkreetsete jaekaubanduses rakendatavate tegevuste määratlemine;
- 4) täideviimine – aktiivne kommunikatsioon tootja ja jaemüüja vahel, nii juhtimise tasandil kui ka kaubanduse tasandil;
- 5) tulemuste monitooring – tegevuste mõju mõõtmine, tarbija ostukäitumise muutumisest arusaamine ning protsessi täiendamine.

CMARi eeliseks traditsiooniliste kaubagruppide juhtimise tõlgenduste (Nielsen Group 1992; Singh ja Blattberg 2001; Koester 2002) ees on fakt, et CMAR on fundamentaalselt hoopis enam orienteeritud täideviimisele ja tulemustele, mitte aga erineva kaubagruppi puudutava taustinformatsiooni kogumisele. Arusaam erinevatest kaubagrupi mõjutajatest (tarbijate hinnatundlikkus, eelistused väljapanekute osas) on CMAR protsessi puhul eelduseks ja üha vähem keskendutakse praktilisest seisukohast väheoluliste faktide kogumisele. (The evolution ... 2003: 51)

Lisas 2 on toodud konkreetne näide kaubagruppide juhtimisest tootja ja jaemüüja väärtusahelas. Näite aluseks on Borders-Harpens Collinsi koostöö, mis viidi läbi USAs kokaraamatute kaubagrupi juhtimisel tootmis- ja jaekaubandusettevõtte koostöös. Teoreetilise käsitlusena on kasutatud lisaks eespool analüüsitud käsitlustele alternatiivset lähenemist kaubagruppide juhtimise protsessile. Lisa 2 kolmandas veerus toodud ettenähtud tegevuste kogumit (etappe) vaadeldakse edaspidi Borders-Harpens Collinsi meetodina. Antud meetodi rakendamine praktikas pole eriti ressursimahukas ning on erinevatel juhtudel ennast õigustanud. Näide tõestab, et kaubagruppide juhtimist saab kasutada jaekaubanduse erinevates valdkondades, mitte ainult toidukaupade turundamisel (Matthews ... 2003: 24; Supplier ... 2003: 66). Kirjanduses on toodud näiteid kaubagruppide juhtimise kasutamisest näiteks USA autovaruosade turul (Gladson 2003: 9). Samuti on kaubagruppide juhtimine aktiivselt kasutusele võetud

mitmete kirjastusettevõtete seas, kes peavad piiratud riiulipindade tõttu tegema koostööd raamatumüüjatega (Wilensky 2003: 10).

Vaadeldud teoreetilised käsitlused on oma olemuselt küllaltki sarnased. Nendes käsitlustes sisaldub kaubagruppide analüüs ja defineerimine, tarbijate analüüs ja sihtgruppide määratlemine, strateegiliste eesmärkide püstitamine ja taktikaliste tegevuste planeerimine. Taktikaliste tegevustena mõeldakse eelkõige sortimendi, hinnakujunduse, väljapaneku ja promotsiooni juhtimist (Singh, Blattberg 2001: 25). Tabel 1.3 võtab kirjeldatud teoreetilised käsitlused kokku ja annab ülevaate erinevate käsitluste etappide järjestusest ja käsitluste ühisosadest. Enim etappe (ühiksa) on välja toodud Singhi ja Blattbergi (2001) käsitluses.

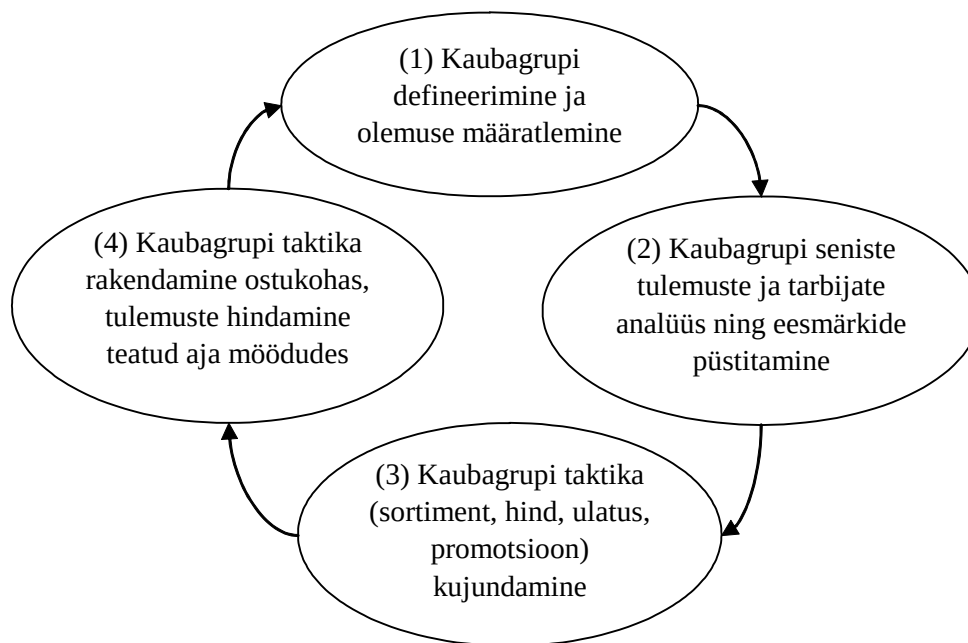
Tabel 1.3. Kaubagruppide juhtimise protsessi etapid erinevate autorite käsitluses

Kaubagruppide juhtimise etapid	Nielsen Group 1992	Singh, Blattberg 2001	UPS Consulting (Koester) 2002	CMAR 2003	Borders-Harpens Collins (Raskin) 2003
Kaubagrupi ülevaatamine, defineerimine	1	1	1		1
Võimaluste leidmine				1	
Kaubagrupi rolli määratlemine		2	2		2
Kaubagrupi seniste tulemuste hindamine		3	3	2.1	3
Kaubagrupi eesmärgid, mõõtmismudel		4	4		4
Kaubagrupi strateegia		5	5		
Kaubagrupi sihttarbijate määratlemine	2			2.2	5
Taktikaliste tegevuste planeerimine	3	6	6	3	6
Kaubagrupi finantsplaan		7			
Taktika rakendamine	4	8	7	4	7
Tulemuste hindamine, plaani kohandamine	5	9	8	5	

Allikas: autori koostatud.

CMAR käsitlus on oluliselt praktilisema suunitlusega ja võtab teatud analüüsides olemasolu kogu protsessi eeldusena (jaekaupmees tunneb oma tarbijaid, kaubagruppe). Seesugune lähenemine toodab protsessi läbiviimiseks tehtud investeeringud kiiremini

tagasi, kuna keskendutakse protsessile, mitte analüüside ja plaanide koostamisele. Samas on erinevad etapid erineva pikkusega, näiteks kaubagrupi finantsplaani tegemine pole ajalise kulu ja vajamineva välise informatsiooni poolest võrreldav taktikaliste tegevuste planeerimisega. Magistritöö empiirilises peatükis läbiviidava kaubagruppide juhtimise protsessi alusena kasutatakse eelpooltoodud käsitluste kombinatsiooni. Autori poolt välja töötatud alternatiivne teoreetiline käsitlus on praktiline ja kiiresti kohandatav, eeldab koostööd tootjaga ning on läbipaistev nii jaekaubandus- kui ka tootmisettevõttele. Autori poolt koostatud käsitluses on võrreldes vaadeldud käsitlustega vähem etappe (neli). Etappide piire on laiendatud ja etappides tehtavaid tegevusi kokku tõstetud, et saavutada jaekaubandus- ja tootmisettevõtte jaoks ülevaatlikum protsess. Autori poolt loodud käsitlus koondab ülevaatlikkuse eesmärgil teise etapi alla kogu kaubagrupi analüüsi ja analüüsile tuginevalt püstitatavad eesmärgid ning kolmanda etapi alla kogu kaubagrupi taktikalise tegevuse. Neljandaks etapiks on tegevuste rakendamine ja hilisem tulemuste hindamine (vt. joonis 1.10). Protsessi ei ole mõtet liiga keeruliseks kujundada, kuna paljude etappide teostamiseks vajaminevat informatsiooni on Eesti oludes praktiliselt võimatu hankida.



Joonis 1.10. Kaubagrupi juhtimise protsessi etapid (autori koostatud).

Kaubagruppide juhtimise protsess on oma olemuselt tsükliline, mis võimaldab koostööpartneritel sihikindlalt kaubagrupperi juhtida. Kui üks tsükel on läbitud, analüüsitakse saavutatud tulemusi ja selle alusel kohandatakse vajadusel protsessi esimesi etappe. Kui kaubagrupperi läbimüügid ja kasumlikkus ei saavuta soovitud eesmäärke, vaadatakse üle nii kaubagrupperi tarbijad kui ka võimalused nende tarbijate ostuotsuste mõjutamiseks (taktikalised tegevused). Protsessi korrates kasvab kaubagrupperi juhtimise kompetents nii jaekaubandus- kui ka tootmisettevõtte poolel, mistõttu järgmiste tsüklite juhtimine on suure tõenäosusega kuluefektiivsem. Järgnevalt vaadeldakse, milliseid tegevusi protsessi erinevates etappides nimetatud huvigrupperi poolt teostatakse. Tegevuste kirjeldamisel on aluseks autori poolt väljatöötatud lähenemine kaubagrupperi juhtimisele (vt. joonis 1.10).

Kaubagrupperi defineerimise ja olemuse määratlemise (1) etapis on olulise tähtsusega ostukoha skaneerimissüsteemi vahendusel hangitav informatsioon. Vastava informatsiooni õige kasutamine kombineerituna tootjalt saadud informatsiooniga võimaldab jaekaubandusettevõtetel saada aru, millised on konkreetse kaubagrupperi piirid ning millised kaubad antud kaubagrupperi kuuluma peaksid. Kaubagrupperi defineerimisel tuleb määratleda ka kaubagrupperi moodustavad alagrupid, mis mõjutavad oluliselt kaubagrupperi tulemusi. Tootja peab mõistma, kuidas ühe kaubagrupperi tulemused mõjutavad teiste, lähedaste (näiteks karastusjoogid ja kartulikrõpsud) kaubagrupperi tulemusi. (Category ... 1992: 45) Informatsiooni vahetus tootjate ja jaemüüjate vahel võimaldab hinnata, kuidas on konkreetne kaubagrupper ja selle alagrupid võrreldes koguturuga liikunud ja millisena tarbijad kaubagrupperi alagruppe tajuvad. Kui analüüsides on olulised erinevused võrreldes kogu turuga, tuleb koheselt sisse viia muudatused konkreetse kaubagrupperi juhtimise protsessi. (Gladson 2003: 9)

Kaubagrupperi defineerimise etapis saadakse vastused järgmistele küsimustele (Category ... 1992: 45–46, 114):

- milline on tootja kaubamarkide läbimüük võrreldes konkurentidega;
- millised kaubad on antud kaubagrupperis jaekaubanduse jaoks kasumlikumad;
- millised kaubad koguvad kaubagrupperis ja selle alagruppides populaarsust ja millised kaotavad populaarsust;

- kuidas erinevad jaekaubandusettevõtted organiseerivad sortimenti, hinnakujundust, müügipromotsioone ja väljapanekupinda;
- kas eksisteerib ristturunduse võimalusi teiste kaubagruppidega;
- kuidas reklaamikampaaniad ja müügipromotsiooni meetodid mõjutavad kaubagrupi tarbijate ostukäitumist.

Kaubagrupi olemuse (*category role*) määratlemine on praktikas keeruline, kuna jaekaupmehed ja uuringufirmad käsitlevad kaubagruppi teisiti kui tootjad ning tarbijatel on hoopis erinev arusaam kaubagrupi olemusest (Category ... 1992: 113). Tootja peab alati lähtuma sellest, kuidas tarbijad kaubagruppi tajuvad. Põhiliseks kriteeriumiks on kaupade asendatavus üksteisega sama tarbimisvajaduse rahuldamisel. Kaubagrupi olemuse määratlemiseks on mitmeid meetodeid, üheks võimaluseks on kasutada kaubagrupi ostusageduse ja kattuvuse (kui suur osa majapidamistest vastavat kaubagruppi ostab) kriteeriumitest moodustuvat maatriksit (joonis 1.11). Kõrge ostusagedusega ja kattuvusega kaubagrupid osutuvad sihtkaubagrupiks (näiteks kohv, õlu). Kõrge ostusagedusega ja madala kattuvusega kaubagrupid saab liigitada nišikaubagrupiks (näiteks jogurt, juust). Madala ostusagedusega ja madala kattuvusega kaubagrupp osutub kuvandi kaubagrupiks (näiteks siirup) ja madala ostusagedusega ja kõrge kattuvusega kaubagrupp valikukaubagrupiks (näiteks riis). (Koester 2002: 9)

OSTUSAGEDUS	Nišikaubagrupp (<i>niche</i>)	Sihtkaubagrupp (<i>signature</i>)
	Kuvandi kaubagrupp (<i>fill-in</i>)	Valikukaubagrupp (<i>variety</i>)
	KATTUVUS	

Joonis 1.11. Kaubagruppide olemuse määratlemise maatriks (Koester 2002: 8).

Alternatiivseks võimaluseks kaubagruppide olemuse määratlemisel on lähenemine igale kaubagrupile nii jaekaubandusettevõtte kui ka tarbija seisukohalt. Kaubagrupi olemuse saab valida viie liigituse seast, mida on kirjeldatud lisas 3. Kaubagrupi olemuse määratlus on sarnane Koesteri käsitlusega, näiteks kattuvad täielikult nii sihtkaubagrupi kui ka kuvandi kaubagrupi mõisted. Valikukaubagrupp on Koesteri käsitluses

analoogne baaskaubagrupiga Thayeri käsitluses. Samuti on selged analoogiad Koesteri prioriteetkaubagrupi ja Thayeri niškaubagrupi vahel (märksõnadeks kõrge ostusagedus ja marginaalid). Thayeri käsitluse põhjal on kaubagrupile võimalik omistada ka sesoonne olemus, mida Koester eraldi ei käsitle. (Thayer 1996: 10–11; Koester 2002: 9–10) Kaubagrupi olemuse määramisel tuleb arvestada eelkõige tarbija ning alles seejärel jaekaubandusettevõtte huvidega.

Kaubagrupi tulemuste ja tarbijate analüüsi ning eesmärkide püstitamise etapis (2)

analüüsitakse jaekaubandus- ja tootmisettevõtte koostöös kaubagrupi seniseid tulemusi ja defineeritakse kaubagruppide põhilised tarbijad konkreetse ostukoha ümbruses. Seejuures vaadeldakse kaubagrupi müükide kasvutempot nii üleriigilisel tasandil kui ka konkreetsete jaekaubanduskanalite lõikes (hüpermarketid, supermarketid, kaupluslaod, lähipoed). (Category ... 1992: 42) Tarbijate määratlemisel on olulise tähtsusega ostukoha ostude registreerimise süsteemist ning kliendikaartidest saadav informatsioon, mille alusel saab luua individuaalsed ostjaprofiilid ja need profiilid suurematesse gruppidesse koondada (Hutchins 1997: 179; Trevor 1998: 63).

Jaekaubandusettevõtetel puuduvad rahalised vahendid kaubagruppide tasanditel tarbijate ostukäitumise uuringute läbiviimiseks, ent tootmisettevõtted suudavad sellist informatsiooni koguda ja jaekaupmehele vahendada. Tootjate huvides peaks olema konkreetseid kaubagruppe puudutavate tarbijauuringute läbiviimine erinevate jaekaubandustüüpide lõikes. See annab hea pildi sellest, kes on peamised tarbijad ja millistest ostukohtades vastavaid kaubagruppe ostetakse. Jaekaupmehed seevastu viivad läbi tarbijauuringuid kas ketipõhiselt või konkreetse kaupluse põhiselt, aga mitte kaubagruppide põhiselt. See on ka loogiline – tavalises ostukohas on sadu kaubagruppe ja kõikide kaubagruppide tarbijate uurimine pole võimalik. Suured tootmisettevõtted teavad oma kaubagruppide põhilisi tarbijaid ja on hea meelega valmis seda informatsiooni jaekaupmeestega jagama ja koostööd tegema. (Category ... 1992: 115; Gladson 2003: 9)

Tarbijate tundmine on ostukoha jaoks oluline, kuna tuleb eristuda teistest samasuguseid kaupu pakkuvatest ostukohtadest. Teiseks tarbija tundmise eeliseks on fakt, et personaalset lähenemist tunnetav tarbija sooritab ka suuremaid oste. Põhiliseks käibe suurendamise allikaks ongi olemasolevate tarbijate ostude suurendamine, kuna uute

tarbijate saamine eeldab suuri turunduskulusid. Kolmanda põhjusena oma tarbijate tundmiseks on välja toodud sortimendi parem juhtimine. Tundes tarbijate ostukäitumist ja eelistusi, on võimalik kujundada käivet ja kasumit maksimeeriv sortiment ja kaupade asetuse skeemid. (Trevor 1998: 64) Nii tootja kui ka jaekaubandusettevõtte soovivad tarbijatele pakkuda võimalikult head valikut kaupa võimalikult mõistliku hinnaga – et mahud oleksid maksimaalselt suured, sest kaubandus on mahuäri. Samas ei võimalda piiratud väljapanekupind ja sellest tulenevad ressursid rahuldada kõigi tootjate ja tarbijate huve. Ostukoht peab teadma, kes on tema sihttarbija ja lähtuma eelkõige tema huvidest. (Saar 2003)

Omades kaubagrupi tarbijaid puudutavat informatsiooni, saab kaubagrupi juht grupeerida sarnaste tarbijaprofiilidega poed. Igale profiilile luuakse kohandatud sortiment, hinnakujundus, promotsioonid ja asetusskeemid, et rahuldada poe tarbijate vajadusi ning suurendada kaupluse külastajate arvu. Tarbijast lähtuva lähenemise kaubagruppide juhtimise protsessile võib jagada kolmeks etapiks (Category ... 1992: 47, 115):

- 1) kaubagrupi tüüpilise ostja profiili koostamine (hinnatundlikkus, perekonna suurus, vanus, ühekordse ostu suurus ja ostu sooritamise koht);
- 2) sihtgruppide määratlemine ja analüüsimine (elustiilide uurimine, sihtgrupi tarbijate vajaduste mõistmine);
- 3) müügipromotsiooni ja reklaami planeerimine sihtgruppidele (meediakanalite eelistuse analüüs).

Ka Larry Koester on rõhutanud, et kaubagruppide juhtimise protsess algab tarbijast. Tootjad ja jaekaupmehed peavad teadma, mõistma ja püüdma ennetada tarbijate soove. Läbi ostjate jälgimise programmide, fookusgruppide, ostukohainformatsiooni ja lojaalsusprogrammide koguvad jaekaupmehed teadmisi baasostja kohta ning saavad tarbijate ostukäitumisi sarnaste näitajate alusel grupeerida. Ettevõtted peavad kindlaks määrama erinevad tarbijate profiili selgitavad aspektid. Põhilisteks aspektideks on tarbija demograafilised näitajad, tarbija brändieelistused, tarbija ostukäitumine, tarbija tundlikkus ostukohapromotsioonile ja ostusagedus. (Koester 2002: 2, 5)

Kaubagruppide juhtimise strateegia rakendamise eesmärk jaekaubanduses on viia tähelepanu keskus ostuosakonnast ja kvaliteedi kontrollilt (protsessi edukuse

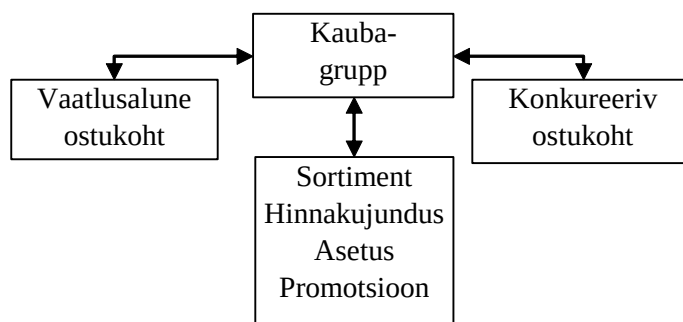
põhinäitajana) üle ostukeskkonda, kus tarbija soovide rahuldamine on kogu protsessi aluseks. Selline muutus tundub lihtsalt teostatavana, ent tegelikkuses eeldab uue tegevuste mõõtmise süsteemi loomist jaekaubandusettevõttes. Tootmisettevõttest partner saab vajalike muudatuste tegemisel ja tegevusfookuse suunamisel tarbijale kaasa aidata. Jaekaubandus- ning tootmisettevõtte koostöös määratletakse kaubagrupile eesmärgid. (O'Keefe 2002: 299)

Kaubagrupi taktika (sortiment, hind, ulatus ja asetus, promotsioon) kujundamisel (3.1–3.4) saavad tootjad ja jaemüüjad teha koostööd hästitoimivate väljapanekute kujundamiseks ja strateegiliste eesmärkide saavutamiseks. Seejuures toetutakse kaubagrupi eesmärkidele, konkurentsikeskkonna eripärale ja tarbija ostukäitumisele (Singh, Blattberg 2001: 15). Taktikaliste tegevuste planeerimise etapis koostatakse kaubagrupile täpsed turundus- ja finantsplaanid, et jõuda püstitatud müügi ja kasumi eesmärkideni. Mitmesugused arvutiprogrammid aitavad kaubagrupi juhil katsetada erinevaid hinnakujundus-, promotsiooni- ja kaupade asetusskeeme, võttes aluseks kaubagrupile püstitatud müügi- ja kasumieesmärgid (Category ... 1992: 47).

Taktikaliste elementide juhtimise abil saavad jaekaupmehed ja tootjad ellu viia kaubagruppide juhtimise plaane ning oluliselt mõjutada tarbijate ostusid. Põhilised taktikalised elemendid on järgmised (Singh, Blattberg 2001: 54):

- pakutav sortiment – kaupade lisamine või eemaldamine ostukoha sortimendist;
- hinnakujundus – kõrged, madalad või igapäevaselt soodsad hinnad;
- kaupade paigutus – kaubagrupile eraldatud pind ning kaubagrupisisene pinnajaotus, konkreetse brändi asukoht riiulis (üleval, all, keskel);
- müügi-promotsioon – erinevad müügi-promotsiooni meetmed.

Jaemüüjad peavad tootjalt tulevate andmete ja ettepanekute seast välja valima need, mis tõepoolest aitavad parandada kaubagruppide läbimüüke ja kasumeid. Taktikaliste tegevuste planeerimisel on lisaks tootmisettevõttest partneri soovitustele vaja hinnata ostukoha konkurentide tegevusi samade kaubagruppide lõikes. Konkurentide kaardistamine võimaldab leida uusi võimalusi kaubagruppide väljapanekuks ja edukamaks konkureerimiseks. Tänapäeva pingeline konkurentsikeskkond eeldab kõiksuguste (s.h. kaubagruppide juhtimise) otsuste tegemisel infot konkurentide kohta (vt. joonis 1.12).



Joonis 1.12. Kaubagrupi taktikaliste plaanide tegemise raamistik konkurentsikeskkonnas (Tamm 2004: 226).

Optimaalse sortimendi kujundamine (3.1) ostukohas tähendab erinevate kaubagruppide ja alagruppide defineerimist, mis on selgete piiridega ning rahuldavad parimal viisil tarbijate vajadusi. Eesmärgiks on kasutada väljapaneku pinda efektiivsemalt ning tagada kaupade pidev olemasolu laos. (Koester 2002: 4) Kaubagrupi sortimendi kujundamisel tuleb vaadelda, milliseid tootja kaubamarke konkreetse ostukoha sortimendis ei esine, ent millel oleks ostukoha tarbijate profiili arvestades tugev müügiptentsiaal nii jaekaupmehele kui tootjale. Sortimendi soovitude tegemisel tuleb tootjal lähtuda kogu kaubagrupi kaupadest, mitte ületähtsustada oma kaubaartikleid. (Category ... 1992: 116) Riiulipind on jaekaubanduse üks piiratumaid ressursse. Piiratud riiulipinnale erinevate kaubamarkide liiga tihe väljapanek on tarbija jaoks äärmiselt segadust tekitav. (Amine, Cadenat 2003: 488)

Sortimendi kujundamisel tuleb vältida tegevusefektiivsust peegeldavatele näitajatele tuginevaid otsuseid ja selle asemel arvestada ostukohta külastavate tarbijate vajadusi. Näiteks kui tarbija soovib kõik asjad ühest kohast kätte saada (osta kõik kaubagrupid samast kauplusest), siis ei ole otstarbekas vähendada artiklite ja kaubagruppide arvu sortimendis laovarude (sisemine mõõdik) vähendamise eesmärgil, vaid tuleb keskenduda laovarude paremale juhtimisele tarbijatele laiema sortimendi pakkumise eesmärgil. (Thayer 1996: 9) Sortimendiotsuste tegemisel (sortimendi laiendamine-kitsendamine) tuleb lähtuda finantsnäitajatest ning kaupade lisamisest ja eemaldamisest on vaja arvestada vastavate kaupade panusega müügikäibesse ja -kasumisse (O'Keeffe 2002: 298). Autori arvates tuleb sortimendi kujundamisel arvestada nii tarbijate vajadusi kui ka kaubaartiklite tähtsust jaekaubandusettevõtte finantsnäitajate kujunemisel. Sorti-

mendi kujundamise etapis tuleb tootmis- ja jaekaubandusettevõtte osaliselt konfliktised eesmärgid ja huvid parimal viisil rahuldada, et edasine protsess toimiks tõrgeteta.

Iga kaubagrupi jaoks on äärmiselt oluline uute kaupade lisandumine teatud ajaperioodide tagant, et paremini vastata tarbijate kasvavatele nõudmistele (White–Sax 2000: 42–43). Jaekaupmehed aitavad tootjatel mõista tarbijate vajadusi, mis vähendavad uue kauba turuletoomisega kaasnevaid riske ja kulusi. Omades suurte mahtudega partnerit jaekaubanduses, on tootjal võimalik testida uute kaupade edukust partneri ostukohtades. Kaubagruppide juhtimine võimaldab anda riulipinda vaid nendele uutele kaupadele, mis on tarbija jaoks lisaväärtust andvad ja kattuvad tarbijate nõudmistega (Koester 2002: 4). Seega, kaubagrupi kapten ei tohiks uute kaupadega minna vastuollu kaubagruppide juhtimise põhialusega, milleks on tarbijate vajadused.

Tarbija jaoks ei ole tähtis see, et ostukohas oleks palju kupa, vaid see, et ta saaks talle vajaliku kauba võimalikult kiiresti kätte. Sortiment tuleb kujundada vastavalt tarbija eelistustele jaekaupmehe kauplemisspiirkonnas. Jaekaupmehed peaksid pakkuma tarbija poolt tunnetatuna laia sortimenti, ent mitte pakkuma liiga palju samaotstarbelisi kaupu ühes kaubagrupis. Ehkki lai sortiment pakub tarbijale paremat valikut, võib see teiselt poolt tarbija ka segadusse viia. Sortimendi kujundamisel on aluseks tarbija poolt tajutava laia sortimendi saavutamine (Saar 2003; Singh, Blattberg 2001: 54). Liiga lai sortiment tarbija jaoks väheolulistest kaubagruppides pigem piirab ostude sooritamist, kuna valida on keeruline (Amine, Cadenat 2003: 488).

Kui kaubagrupp ei ole tarbija jaoks piisavalt tähtis, ei tajuta ka sortimendi erinevusi ostukohtade vahel. Tarbija jaoks olulistest kaubagruppides on aga taju väga täpne võrreldes reaalselt pakutava sortimendiga ning sellistes kaubagruppides tuleb pakkuda laia sortimenti. Põhiliste kaubagruppide sortimendi laiuse tajust sõltub ka kogu ostukoha sortimendi varieeruvuse taju. Turult tulevad piirangud (tarbijad ja konkurendid) viivad üldjuhul sortimendi laiendamise otsuseni ning jaekaupmehe sisesed piirangud (riulipinna laius) suunavad sortimenti piirama. (Amine, Cadenat 2003: 486, 495) Üldiselt tuleb sortimendi kujundamisel lähtuda tarbija tajust sortimendi osas – mida vähemtähtsam on kaubagrupp tarbija jaoks, seda väiksemat valikut on võimalik pakkuda ja tuleb eraldada rohkem riulipinda olulistele kaubagruppidele.

Teise taktikalise elemendina vaadeldakse kaubagruppide juhtimise protsessis **hinnakujundust (3.2)**. Tootja peab olema kursis jaekaupmehe üldise turundusstrateegiaga ning hinnakujunduse strateegiaga (premium, kõrge-madal või igapäevaselt soodne hinnakujundus). Parim hinnakujunduse strateegia on selline, mis köidab tarbijaid ja annab kasumit nii tootjale kui jaekaupmehele. (Category ... 1992: 117) Hinnakujunduse juhtimisel tuleb arvestada, et tarbijad tajuvad hindasid kolmel viisil: teadlikkus, võrdlus konkureeriva ostukoha hinnaga ning hinnatundlikkus. Ehkki hind on üks määravamaid ostuotsuse mõjutajaid, ei taju tarbijad alati absoluutset hinda mõne konkreetse kauba ostmisel. Tavaliselt kujundab tarbija enese jaoks teatud hinnataseme, millele toetudes hinnatakse iga kauba hinda kõrgeks või madalaks. (Singh, Blattberg 2001: 54)

Jaekaupmehe jaoks on oluliseks aspektiks hinnataju tarbijate seas. Kui tarbijad tajuvad ostukoha hinnataset konkurentidest soodsamana, on tagatud ka suurem läbimüük ja kasumlikkus. Hinnataju loomisel tuleks lähtuda järgmistest aspektidest (Enis 2003: 60):

- igapäevased hinnad – loob üldise kuvandi hinnatasemest;
- promotsioonihinnad – ajutised soodushinnad teatud kaupadele, et saavutada tarbijabaasi laienemist ja ostukorvi mahu suurenemist;
- tuntud väärtusega kaupade hinnakujundus – igapäevaselt ostetavate kaupade (piim, leib) hind tuleb määrata selliselt, et tekiks soodsa hinnataseme taju;
- väärtuslike kaupade hinnakujundus – tarbijatele on soovitatav pakkuda üldjuhul kallihinnaliste kaupade alternatiivkaupu madalama hinna eest;
- hindade kommunikatsioon – hinnasoodustused peavad olema selgelt esitletud, et tarbija tunnetaks ostukoha poolt pakutavat väärtust.

Kaubagruppide juhtimise kohaselt tuleb seega tarbijate meelitamiseks ostukohta kujundada erinevate kaubagruppide hinnad selliselt, et tarbijatel oleks pidevalt põhjust konkreetset ostukohta eelistada. Kui on määratletud kaubagrupi olemus, saab vastavalt sellele (niši, siht, kuvandi, valiku) juhtida kaubagrupi hinnakujundust ja hinnataju tekkimist tarbijates. Lisaks kauba tegelikule hinnale kujundavad tarbija hinnataju mitmed ostukohasisesed mittemateriaalsed faktorid. Üheks suureks hinnataju kujundajaks on kaupade väljapanek riiulite vahele ja nende kaupade soodsate hindade väljakuulutamine. (Smith, Burns 1996: 9) Kindlasti ei piisa ainult hindade

ostukohasisesest reklaamimisest, vaid hinnainfo edastamiseks tarbijatele tuleb kasutada erinevaid müügipromotsiooni meetmeid.

Silmas tuleb pidada ka seda, et tarbijad on rohkem häiritud sama protsendi suurusest hinnatõusust kui positiivselt mõjutatud sama protsendi suurusest hinnalangusest. Seega tuleks vältida sagedasi hinnatõuse. (Singh, Blattberg 2001: 54) Olulise tähtsusega on igapäevaselt ostetavate kaupade (leib, õlu) hinnakujundus. Tarbijad on üldjuhul teadlikud, kui palju igapäevaselt vajatavad kaubad alternatiivsetes ostukohtades maksavad ja võivad nende kaupade hindade muutumise tulemusel vahetada ostukohta. (Enis 2003: 60) Hindade juhtimisel on väga oluliseks teguriks korrektse hinnainfo olemasolu kaubagrupi kõikidel artiklidel. Hinnainfo puududes on tarbija otsustusprotsess häiritud ja suure tõenäosusega jääb ost sooritamata või pöörduakse asenduskauba poole, mille väljapanek on korrektne.

Taktikalise tegevusena on olulise tähtsusega **kaupade asetusega seotud otsused (3.3)**. Suurenev kaubamarkide arv erinevates kaubagruppides ja vähemlojaalsed tarbijad on põhjuseks, miks tuleb leida uusi võimalusi kaupade väljapanekuks ostukoha piiratud väljapanekupindadel. (Jay 1998: 49) Kaupade väljapanek on vaadeldav jaekaubandusettevõtte müügitoetusinstrumendina ja omab tarbija ostuprotsessi mõjutajana nii ratsionaalset kui ka emotsionaalset (lõhn, värvid) tähendust (Sepp 1995: 112). Kaupade asetusskeemi loomise (*planogramming*) eesmärkideks on tarbija ostuprotsessi lihtsustamine, kaupade olemasolu tagamine tarbijatele, kaupade tellimisprotsessi ning väljapaneku pinna taastäitmise lihtsustamine, väljapanekupinna tootlikkuse optimeerimine nii läbimüügi kui ka kasumi kohta ühikult kogu kaubagrupi ulatuses. (Vuyk 2003: 98; Singh, Blattberg 2001: 54)

Riiulipinna jaotuse ettepanekutega näitavad tootjad, kuidas peaks vastav kaubagrupp olema ostukoha riiulitele ja teistele väljapanekupindadele paigutatud. Seejuures on täpselt näidatud, kui palju ruumi anda erinevatele tootjate kaubamarkidele, arvestades ostukoha tarbijate eelistusi. (Category ... 1992: 118) Asetusskeemide ettepanekute tegemisel kaubagrupi kapteni poolt võib ohuna näha erinevate jaekaupmeeste muutumist liiga sarnasteks – tootjate soovitusel võtavad arvesse küll tarbijate eelistusi, aga mitte jaekaupmeeste kontseptsionaalseid eripärasid. Samuti eksisteerib risk, et

kaubagrupi kapten esitab valeandmeid müükide kohta teistes ostukohtades või piirkondades ja püüab oma kaupadele saada suuremat riiulipinda. (Raskin 2003: 72)

Kaupade väljapanek on vaadeldav turunduse meetmena, mis võimaldab kaubad atraktiivsemaks ja nähtavamaks teha ning aitab mõjutada ja muuta tarbijate ostukäitumist. Kaupade asetusskeemid kujundatakse vastavalt jaemüüja turundus- ja asetuspoliitikale, vastavalt taktikalistele ja finantsplaanidele ning vastavalt kaupluse tarbijate profiilile. Seejuures arvestatakse kaubagrupi kapteni poolt tehtavate soovitusetega. (Hart, Davis 1996: 18) Kaupluse väljapaneku ja müügisaali kujundamisel tuleb arvestada kaupade ostusagedust, ostuotsuse impulsiivsust ning seostada need teadlikult ostjate liikumistrajektooriga. Kaupade paigutuse teostamisel tuleb riiulipinda jaotada vastavalt tarbija ostueelistustele. Otsustuskriteerium riiulipinna jaotuse määramisel peab sisaldama kaupade liikumiskiirust poes ja kaubaartikli netomarginaali (arvestades laokulusid, transpordikulusid). (Singh, Blattberg 2001: 55)

Ostuotsuse tegemisel saavad määravaks kauplusesisesed sõnumid, kaupade nähtavus ja kättesaadavus, kuna enamusel ostjatest puudub enne poodi sisenemist eelistus, mida osta. Väikesed muudatused ostukoha sisekujunduses ja paigutuses võivad tublisti tõsta käivet ja kasumit. Kaupade väljapanekul tuleks kindlasti arvestada laste ja vanuritega, vanureid silmas pidades tuleks kujundada ka hinnasildid ja muu informatsioon. Riiulipinna jagamisel arvestatakse näiteks eelseisvate reklaamikampaaniatega, toodete turuosadega ja trendidega, samuti tooteuudendustega. Arvestada tuleb ka kogu ostukoha kaupade sihtgrupe ja nende ostuharjumusi, näiteks impulssostukaubad tuleb asetada impulssostu kohale. Kaubaartikli täpne asukoht riiulis määratletakse eelkõige kasumi tootmise, mitte käibe genereerimise alusel. Tootmisettevõtted saavad lähtuvalt oma nägemusest anda soovitusi, kuidas nende portfelli võiks olla järjestatud. (Kann 2004b)

Tihtilugu on parimaid müügitulemusi saavutavad kaubad ostukohast pikema perioodi vältel otsas, kuna ei suudeta planeerida kauba liikumiskiirust ja sellele vastavat riiulivaru uuendamist. Seetõttu on kaubaartiklite piisava varu olemasolu ostusaalis (nn. riiulivaru) müügimahtude maksimeerimise eelduseks. (Ponti, Bucherer 2003: 26) Tarbija rahulolu ostukohaga võib saada olulise tagasilöögi, kui põhiliste kaubagruppide põhilised kaubad on pidevalt otsas (Trevor 1998: 64). Täpsed tarded ja kaupade pidev olemasolu ostukohas on kaubagruppide juhtimisel üheks peamiseks eesmärgiks, kuna

just kaubavaru vale planeerimine pidurdab enim kaubagrupi müükide ja kasumite kasvu. Kaubagrupi asetusplaanide teostamine on tihedalt seotud kaupade tellimissüsteemiga.

Planogrammide koostamisel tuleb arvestada ka üksikute kaubaartiklite kasumi genereerimisega kogu kaubagrupi seisukohalt – kasumlikumad kaubaartiklid tuleb riulites paigutada strateegilistele positsioonidele, samas kui vähemedukad kaubaartiklid paigutada halvematele positsioonidele (Ponti, Bucherer 2003: 26). Brändidele vähemlojaalsed tarbijad ostavad tihtilugu esimesena kättesaadava kauba huvipakkuvast kaubagrupist (näiteks pesupulber), mistõttu asetatakse antud kaubagrupi kõige kasumlikumad kaubaartiklid esimestele väljapanekukohtadele (Trevor 1998: 64).

Üheks tähtsamaks kaubagruppide juhtimise taktikaliseks elemendiks ja väljapanekute kujundamise osaks on **müügi-promotsioon (3.4)**. Müügi-promotsiooni meetmed on lähtuvalt teostajast (tootja, jaekaupmees) ja eesmärgist erinevad. Tootjad kasutavad müügi-promotsiooni meetmeid selleks, et toetada oma kaupade jaotust ja väljapanekut ning seeläbi saavutada planeeritud tegevustulemused (Kasulis *et al.* 1999: 320). Üldiselt kasutatakse iga müügi-promotsiooni meetodit mingi unikaalse eesmärgi saavutamiseks. Peamisteks eesmärkideks on ajendada tarbijaid lülituma brändide vahel, suurendada üldist müügi-mahtu, saada lahti laovarudest, julgustada uue kauba ostu ja diskrimineerida hinnatundlikkuse alusel (Anderson, Srinivasan 1998: 411).

Müügi-promotsiooni võib vaadelda kui turunduse meetmete kogumit, mille eesmärgiks on mõjutada turustusahela erinevaid osasid. Näiteks võimaldavad müügi-promotsiooni meetmed jaotuse laiendamist või hoidmist, aitavad saada jaekaubanduse tuge kaupade väljapaneku korraldamisel ja mõjutavad turustusahela erinevate osapoolte laovarusid (Kasulis *et al.* 1999: 320). Müügi-promotsiooni meetmete kasutamise tulemusel liigutatakse marginaale ja kasumlikkust ühest turustusahela osast teise ning mõjutatakse tarbijate selektiivset nõudlust. Müügi-promotsiooni vahendeid kasutavad tootjad motiveerimaks tarbijaid ja jaekaupmehi ostma koheselt teatud kaupu, pakkudes hinnaalandust või muud lisaväärtust. (Anderson, Srinivasan 1998: 410)

Tootjate ja jaekaupmeeste poolt kasutatavad müügi-promotsiooni meetmed saab jagada kolmeks. Nendeks on kaubandusettevõtte promotsioon, turustusahela promotsioon ja

tarbijale suunatud promotsioon (vt. tabel 1.4). Kaubandusettevõtte promotsiooni alla kuuluvad tegevused viiakse läbi jaekaupmehe poolt selleks, et meelitada ostukohta uusi tarbijaid ja mõjutada ostukohas olevaid tarbijaid. Jaekaubanduse kõige keerulisem küsimus on tarbija poodi saamine, alles seejärel talle kaupade mahamüümine (Eesti ... 2004: 7). Kaubandusettevõtte promotsioonina vaadeldakse kaubandusettevõtte iseseisvat turundustegevust, mis hõlmab lisaks müügitoetuspoliitikale ka hinna- ja sortimendipoliitika juhtimist (Sepp 1995: 7).

Tabel 1.4. Müügi-promotsiooni meetmete klassifikatsioon

Kaubandusettevõtte promotsioon (jaekaupmees)	Tarneahela promotsioon (tootja)	Tarbijale suunatud promotsioon (tootja ja jaekaupmees)
Hinnaalandused	Koguselised allahindlused	Kupongid
Väljapanekustendid	Reklaami tasud	Degustatsioonid
Ostukohaväline reklaam	Väljapanekustendide tasud	Koguselised allahindlused
Tasuta tooted	Kupongid	Hüvitamine
Jaekaupmehe kupongid	Finantsilised motiivid otsustajatele	Spetsiaalsed müügiüritused
Võistlused ja auhinnad	Võistlused	Võistlused

Allikas: Anderson, Srinivasan 1998: 412.

Turustusahela promotsiooni tegevusi algatavad tootjad, et tagada oma brändide müük võimalikult paljudes jaotuskanalites. Tarbijale suunatud müügi-promotsioon viiakse ostukohtades läbi tootjate initsiatiivil koostöös jaekaupmehega, et meelitada oma brände tarbima inimesi, kes hetkel tarbivad teisi brände. (Anderson, Srinivasan 1998: 412–413) Kaubagruppide juhtimise kontekstis tuleb müügi-promotsiooni meetmetele läheneda teisiti kui traditsiooniliselt ehk brändikeskselt. Tootja, kes soovib mõjutada ja muuta jaekaupmehe käitumist, peab ellu viima müügi-promotsiooni meetmeid, mis mõjuvad positiivselt kogu kaubagrupile, mitte ainult konkreetsele tootjabrändile. Kaubagruppide juhtimisel on märksõnaks kasutatavate meetmete mitmekesisus, kuna kasutatakse kõigi kolme valdkonna meetmeid. Võrreldes tavaolukorraga, kus kaubagruppide juhtimist ei kasutata, saab oluliselt rohkem kasutada tootja ja jaekaupmehe koostöös läbiviidavaid meetmeid. Kaubagruppide juhtimisel on vaja vähem rõhku pöörata turustusahela promotsioonile, kuna tootja ja jaekaupmehe vahel on eelduste kohaselt väga head suhted ja nn. rahalist hüvitist pole tootjate poolt vaja maksta. Seega, kaubagruppide

juhtimine muudab kasutatavaid müügipromotsiooni meetmeid oluliselt. (Kasulis *et al.* 1999: 323; Sepp 1995: 15)

Tabelis 1.5 on toodud 13 peamist müügipromotsiooni meetet, mis Andersoni ja Srinivasani käsitluses (vt. tabel 1.4) liigituvad kõigi kolme klassifikatsiooni alla. Müügipromotsiooni erinevaid meetodeid kasutatakse eelkõige selleks, et võita juurde uusi tarbijaid ja siduda olemasolevaid tarbijaid tugevamini ostukohaga (Gilbert, Sumner 2004: 249). Tabeli ülemises osas toodud meetmed (1–6) osutavad lühiajalisele kasumi ümberjagamisele turustusahela siseselt. Tabeli alumise osa meetmed on tootjate poolt eelistatud, kuna need tagavad selektiivse nõudluse suurenemise tootja brändidele. Tabeli ülemise osa meetmed on aga eelistatud jaekaupmeeste poolt, kuna need tagavad kohesed suurenenu marginaalid võrreldes pikemaajalist mõju omavate meetmetega.

Tabel 1.5. Müügipromotsiooni meetmete klassifikatsioon ja nende mõju tootja ja jaekaupmehe koostöösuhetele

	Müügipromotsiooni meetmed	Tulemus	Fookus	
Jrk	Hinda mõjutavad	Lühiajaline käitumuslik vastutulelikkus tootjatele, suhtumine ei muutu. Lühiajaline mõju müügile.	Kasumi liigutamine tarneahelas, tootja mõjutamine	
1	Otsene raha			
2	Tasuta tooted			
3	Allahindlused			
4	Müügijärgne allahindlus			
	Jaotust mõjutavad			
5	Varude finantseerimine			
6	Väljapaneku tasud			
	Promotsiooni mõjutavad			
7	Eksklusiivsed müügiperioodid	Tootja ja jaemüüja koostöö müügi suurendamiseks, pikemaajalisem mõju müügitulemustele.	Läbimüügi suurendamine, käive	
8	Väljapanekustendide tasud			
9	Reklaami ja turunduse koostöö			
	Motivatsiooni mõjutavad			
10	Meened müügi eest vastutajatele	Tootja ja jaemüüja eesmärkide kooskõlastatus, pikaajaline koostöö. Pikaajaline mõju müügitulemustele.		
11	Raha müügi eest vastutajatele			
	Koostööd mõjutavad			
12	Koostöömüügiüritused			
13	Tootedegustatsioonid			

Allikas: autori koostatud Kasulis *et al.* 1999: 324 alusel.

Tabeli 1.5 alumise osa meetmed (7–13) tugevdavad tootja suhtelist tugevust konkureerivate tootjatega võrreldes. Meened ja rahaline preemia heade müügitulemuste

eest jaekaupmehe vastutavale personalile, koostöömüügiüritused ja degustatsioonid võivad muuta jaekaupmehe suhtumist ja käitumist tootja eesmärkidele vastavas suunas. Nimetatud müügipromotsiooni meetmed pakuvad võida-võida lahendusi turustusahela partneritele ja aitavad saavutada pikaajalisi turustusahelasiseseid eesmärke. Täiendkaupade samaaegne müük lihtsustab tarbija otsustusprotsessi ning lisab kogu ostuprotsessile väärtust. Jaekaupmehed on enamasti huvitatud sellistest tootjate poolsetest pakkumistest, kuna nende huviks on kogu ostukohta (mitte ainult ühte kaubagrupperi) hõlmavate kampaaniate korraldamine. (Kasulis *et al.* 1999: 325; Turcsik 2002: 44)

Ostukohas tehtav promotsioon muutub järjest olulisemaks, kuna tarbijad langetavad enamuse ostuotsuseid konkreetsete brändide osas just ostukeskkonnas viibides (Cioletti 2003: 97). Müügipromotsioonid annavad võimaluse paremini aru saada tarbijate käitumisest ja stiimulitest. Erinevad müügipromotsiooni liigid annavad võimaluse mõista tarbija reaktsioone hinna, pakendi ja asetuse muutustele. Tarbija käitumine erinevates müügipromotsioonides võimaldab analüüsida hinnamuutuse mõju läbimüügile, promotsiooni mõju asenduskaupade müügile, promotsiooni mõju täiendkaupade müügile ning läbimüügi seost erinevate promotsiooni tüüpidega ja väljapaneku kohtadega. (O'Keeffe 2002: 301)

Enamikul juhtudel on vajalik tootja rahaline panus või panus tasuta kaupade läbi. Jaekaupmeeste jaoks võimaldab müügipromotsiooni meetmete rakendamine koostöös tootjatega saavutada turundusalast toetust ostukohale ja teenida suuremaid kasumeid (Kasulis *et al.* 1999: 320). Ostukohtades kulutatud summad on tootmisettevõtetele paremini toimivad kui näiteks telereklaamidele kulutatud summad. Tarbija tähelepanu tuleb konkreetse kaubaga köita ja siis anda tarbijale põhjust seda kaupa proovida. Sellise tulemuseni aitavad viia mitmed ostukohareklaamid. (Cioletti 2003: 96)

Näiteks Eesti Pagar on tõhustanud ostukohas tehtavat reklaami – juurde on ostetud spetsiaalseid väljapanekuriiduleid, korve. Kuna tarbija valib kauba poes olles teatud emotsioonide ajal, mitte näiteks bussiootepaviljonis leivale tehtavat välireklaami nähes, on Eesti Pagar loobunud välireklaamist efektiivsema müügipromotsiooni kasuks ostukohtades. Ostukohtades pannakse rõhku vaateakendel tehtavale reklaamile, degusteerimismaterjalide väljapaistvusele (s.h. degusteerijate riided), jaekettide enda

reklaamikanalitele (levinuim otsepostitusleht ja tootja lühiajaline sooduspakkumine) ning oma reklaamvoldikutele ostukohtades. (Kase 2004) Müügipromotsiooni meetmed aitavad saavutada paremad suhted jaekaubandusega, mis lisaks tugevale hinnasurvele ootab tootjatelt erinevaid turundusrahasid ja ostuboonuseid, et ise konkurentsist paremini läbi lüüa (Kann 2004c: 5).

Tootmisettevõtte müügipromotsiooni kulutused erinevate müügikanalite vahel on mõttekas jagada vastavalt sellele, milline on konkreetse tootja suhteline väärtus jaekaupmehele. Mida vähematraktiivsem on tootja jaekaupmehele (s.t. mida nõrgemana jaekaupmees tunnetab konkreetset tootjat võrreldes teiste tootjatega), seda suurem on vajadus müügipromotsiooni meetmete rakendamiseks. (Kasulis *et al.* 1999: 321) Ostukoha promotsiooni planeerides tuleb teada, et parimaid tulemusi annab erinevate võtete kombineerimine. Näiteks impulsskaupade müügi suurendamiseks on mõttekas kasutada samaaegselt nii hinnaalandusi, reklaami ostukoha tarbijate postkastides kui ka stende ostukohas. (Cioletti 2003: 99)

Toimivate müügikohamaterjalide väljatöötamine eeldab tarbija, kaupade paigutuse ja väljapaneku ning tarbija ostutrajektoori mõistmist. Promotsiooni korraldamiseks kaupluses sobivad hästi mitmed erinevad ostukohamaterjalid nagu näiteks postrid, riiulile kinnitatavad reklaamid, põrandakleebised, ostukärude reklaamid, hinnasildid. Kindlasti tuleb jälgida mitmeid üldpõhimõtteid, mis on töötava müügikoha-materjali loomiseks vajalikud. Näiteks on välja selgitatud, et müügikoha postrile ei ole soovitatav trükkida rohkem kui 12 sõna, kuna tarbija vaatab ühte plakatit keskmiselt 2,5 sekundit ning peab selle ajaga reklaami sisu tabama. Väga hästi töötavad nn. “käskivad reklaamlauseid”, mis kutsuvad tarbijat üles proovima midagi uut või osalema mõnes kampaanias. Ostukohareklaamplakatil tuleb kindlasti eksponeerida piltidega kaupa ennast, mitte ainult sõnumit. Spetsiaalsete stendide puhul kehtib üldiselt reegel, et mida suurem, seda paremini nähtav ja töötav. Konkureerivate brändide puhul on vaja võita tarbija tähelepanu, et ta kaaluks ka alternatiivbrändi ostmist. Selleks tuleb luua ostukohamaterjalid, mis üllatavad ja isegi häirivad tarbijat. (Thornton 2003: 97; Kõva 2003; Creating valuable ... 2004)

Promotsioonil on kaubagrupi edukaks muutmisel suur tähtsus. Ostukohad saavutavad täiendavaid külastusi, tehes iganädalaselt ostukohavälist reklaami karastusjookidele.

Selleks kasutatakse otsepostitusi ja internetireklaami, et teadvustada võimalikult suurt hulka potentsiaalseid lisatarbijaid. Võtmekaupade müüki on soovitatav pidevalt toetada, asetades kaubad riiuliväljapanekust aluseväljapanekusse. Samuti kasutatakse ühe võimalusena karastusjookide müüki koos teiste kaubagruppidega (ristturundus). Ristturunduse planeerimisel tuleks lähtuda tarbija vajadustest ja teada, milliseid kaubagruppe tavaliselt koos ostetakse. Huvitav on fakt, et lisaks traditsioonilistele kaasaskäivatele kaubagruppidele nagu näiteks kartulikrõpsud, kasutatakse ühisturunduses ka innovatiivseid lahendusi nagu näiteks karastusjookide müük koos videofilmidega. (White–Sax 2000: 43; Creating valuable ... 2004)

Promotsioonide tulemuslikkust saab suurendada läbi tarbijatele huvipakkuvate impulsskaupade. Seejuures on tarbija ostude suurendamine võimalik nii konkreetses pakkumises oleva impulsskaubaga kui ka impulsskauba nägemisest tingituna mõne täiendkauba ostmisega või sooduspakkumise väljapaneku lähedal asuvate kaupade ostmisega. Hästi töötavateks impulsskaupadeks on näiteks soolapähklid, kartulikrõpsud ja muud snäkid, mis tekitavad tarbijas impulsiivse vajaduse ja mõjutavad kaudselt ka karastusjookide oste, mis on sel juhul vaadeldavad täiendkaupadena. (Creating valuable ... 2004)

Impulsskaupade puhul töötab hästi ka ostukohaväliste reklaamide kasutamine, näiteks ajakirjanduses – kui tarbija uurib spetsiaalseid pakkumisi enne ostukohta minekut, võib tüüpiline impulsskaup juba kuuluda tema ostunimekirja. Heaks võimaluseks kaupade müügi suurendamisel on degustatsioonid, kus tarbijad saavad tasuta kaupa proovida ja seejärel langetada ostuotsuse. Eriti vajalikud on degustatsioonid täiesti uute kaupade turule toomisel. (White–Sax 2000: 44)

Tabelis 1.6 on toodud põhiliste taktikaliste tegurite (müügi-promotsioon ja hind, sortiment) muutmise mõju kaubagrupi arengutaseme indeksile (KAI) erineva olemusega kaubagruppide lõikes. KAI näitab üldjoontes seda, kui edukalt üks kaubagrupp konkreetse jaekaupmehe juures võrreldes teiste jaekaupmeestega müüb. Kui KAI jääb alla ühe, siis konkreetne kaubagrupp liigub jaekaupmehe juures kehvemini võrreldes kogu turuga. Kui KAI on võrdne ühega, siis on kaubagrupi liikumine võrreldes kogu turuga sama ja kui üle ühe, siis on liikumine jaekaupmehe juures parem. Valemiga 2 on toodud arvutuspõhimõtted KAI leidmiseks (Dhar *et al.* 2001: 167).

(2)

$$KAI = \frac{\text{Kaubagrupi müügimaht ostukohas, tk}}{\text{Kaubagrupi müügimaht koguturul, tk}} * \frac{\text{Kõikide kaubagruppide käive koguturul}}{\text{Kõikide kaubagruppide käive ostukohas}}$$

Saadud tulemused hinna ja promotsiooni osas näitavad, et regulaarselt madalate hindade mõju on suurim niši- ja valikukaubagruppides. Kuvandi kaubagrupi ostmine on tarbija jaoks kõige vähemolulisem ja seetõttu pole sel juhul tegemist ka hinnatundlikkuse probleemiga. Regulaarselt madalate hindade hoidmine sihtkaubagrupi kaupadel on oluline iga jaekaupmehe jaoks, sest nendest hindadest lähtuvalt kujundavad tarbijad ostukoha hinnareputatsiooni. Ajutised hinnaalandused töötavad vaid sihtkaubagruppide puhul, s.t. on statistiliselt olulised. Teistele kaubagruppidele mõjuvad ajutised hinnaalandused hoopis ühikulist müüki vähendavalt ja nišikaubagrupile avaldavad ajutised hinnaalandused hoopis negatiivset mõju.

Tabel 1.6. Põhiliste taktikaliste elementide mõju KAI-le erinevates kaubagruppides

Taktikalised tegurid/Mõju KAI-le	Sihtkaubagrupp (SK)	Valiku-kaubagrupp (VK)	Niši-kaubagrupp (NK)	Kuvandi-kaubagrupp (KK)	Mõju erinevused
Hind ja promotsioon					
Regulaarne hind (madal)	Suurendab	Suurendab	Suurendab	Suurendab	VK, NK > SK, KK
Ajutine hinnaalandus	Suurendab				Oluline vaid SK-le
Põhitoodete välireklaam	Suurendab	Suurendab	Suurendab		SK > VK, NK
Displeide kasutamine	Suurendab	Suurendab		Suurendab	KK > SK, VK
Sortiment					
Sortimendi laius		Suurendab	Suurendab	Suurendab	NK > VK, KK
Sortimendi sügavus	Vähendab	Suurendab	Suurendab	Suurendab	SK puhul neg. efekt
Tootjabrändide variats.		Suurendab		Vähendab	Erinev mõju
Jaebrändide osakaal	Suurendab	Suurendab	Suurendab	Suurendab	SK, KK > VK, NK

Allikas: autori koostatud Dhar *et al.* 2001: 177–179 alusel.

Kuvandi kaubagrupi puhul pole ostukoha välisel reklaamil (nt. otsepostitus) olulist mõju, kuna see ei ajenda tarbijaid ostukohta vahetama. Spetsiaalsete väljapanekustendide kasutamine ostusaalis mõjutab enim just kuvandi kaubagruppi, kuna see võimaldab anda laiema pinna ostjate jaoks mitte kõige prioriteetsematele kaupadele ja seeläbi saavutada rohkem impulssoste läbi tähelepanu suurenemise. Sortimendi laius ja sortimendi sügavus on KAI-d suurendavaks näitajaks kõikides

kaubagruppides, v.a. sihtkaubagrupp. See tuleneb faktist, et laiem sortiment suudab paremini rahuldada erinevate tarbijate vajadusi ja igaüks leiab endale sobiva kauba. Sortimendi laius ei mõjuta sihtkaubagrupi KAI-d, kuna erinevate brändide arv on nendes kaubagruppides niigi väga suur ja tarbija ei taju brändide lisamist või eemaldamist eriti tugevalt. (Dhar *et al.* 2001: 179)

Tootjate ja jaekaupmeeste vaheline võimu jaotus mõjutab oluliselt kasutatavaid müügi-promotsiooni meetmeid. Võimu defineeritakse kui tootja suhtelist tähtsust võrreldes teiste konkureerivate tootjatega (sama kaubagrupi lõikes) ning jaekaupmehe suhtelist tähtsust tootjale võrreldes teiste jaekaupmeestega. Lisas 4 on toodud müügi-promotsiooni meetmete kasutamise soovitusel lähtuvalt tootmis- ja jaekaubandusettevõtte võimupositsioonist. Mida suurem on tootja võim ja mõju, seda vabamad käed on tootjal ka müügi-promotsiooni meetmete valikul. (Kasulis *et al.* 1999: 327–328) Kindlasti on erinevate müügi-promotsiooni meetmete kavandamisel ja läbiviimisel vaja arvestada kaubagrupi olemusega ja konkreetsete kaupade suhtelise tähtsusega tarbijale.

Kaubagrupi taktika rakendamine ostukohas ja tulemuste hindamise etapis (4)

viiakse tegevused ellu eelnevalt määratletud taktikaliste tegevuste vahendusel. Pärast seda antakse hinnang kogu protsessile, vaadeldakse kaubagrupile püstitatud eesmärkide täitmist ning tehakse muudatused protsessi erinevatesse etappidesse. Hinnatakse ka erinevate plaanide elluviimise edukust ning konkurentide tulemusi samal perioodil. Eesmärkide mittesaavutamist võivad segada näiteks taktikaliste tegevuste vähene rakendamine kaupluses, konkurentide edukas promotsioonikampaania või riilipindade vales jaotusest põhjustatud tarneaugud. Kaubagruppide juhtimise viimane etapp ehk tegevuste teostamine ja tulemuste hindamine on kogu protsessis määrava tähtsusega. (Category ... 1992: 120; Weber 1998: 25)

Kaubagruppide juhtimise protsessis tehakse esmalt tootja ehk kaubagrupi kapteni poolt presentatsioon jaekaupmehele (kaubagrupi juhile), mille käigus antakse ülevaade kaubagrupist trendidest ja tarbijate ostukäitumisest (Category ... 1992: 119). Oskus rakendada kaubagrupi juhtimise plaane ostukoha tasandil on kaubagruppide juhtimise potentsiaalseks nõrkuseks. Uuringud on näidanud, et enamusele kaupluse juhatajatele pole selgitatud kaubagruppide juhtimise põhimõtteid. Enamus jaekaupmehi raiskavad

palju ressursse kaubagruppide plaanide tegemiseks, aga mitte piisavalt ressursse nende elluviimiseks ostukohtades. (Weber 1998: 24–25)

Tulemuste hindamise etapis on protsessi põhiliseks hindamiskriteeriumiks valitud strateegiate edukus eesmärkide saavutamisel (Category ... 1992: 52). Olulisteks näitajateks hinnangute andmisel on mitmesuguste arvuliste näitajate muutumise analüüs. See huvitab väga juhtkonda ja tavaliselt otsustavad juhid ka kogu protsessi edukuse üle järgmiste näitajate alusel (Koester 2002: 9): kulude osatähtsuse vähendamine, müükide suurenemine, marginaalide muutumine, kasumi muutumine, turuosa muutumine, tarbijate rahulolu muutumine ja käibevara tootlikkuse muutumine.

Kaubagrupi tulemuslikkust saab defineerida kui kaubagrupi poolt loodud kasumi ja kaubagrupi müügikäibe suhet võrreldes sama kaubagrupi tulemustega võrreldavate jaekaupmeeste seas. Kaubagrupi tulemuste mõõtmisel lähtutakse kolmest dimensioonist. Esiteks on võimalik analüüsida, kuidas konkreetne kaubagrupp jaekaupmehe juures arenes (kasv, kasumlikkus, kaubagrupi maht kogumüügis võrreldes teiste jaekaupmeestega). Teiseks on tulemusi võimalik analüüsida tarbijate vaatepunktist, uurides nende lojaalsust ja rahulolu. Kolmandaks saab kaubagrupi tulemustele anda hinnangu läbi kulude perspektiivi (käitluskulude näitajad). (Gruen, Shan 2000: 488) Tulemuste analüüsimisel ja hinnangute andmisel on probleemiks andmed võrreldavate jaekaubandusettevõtete kohta (O'Keeffe 2002: 299).

Tootjad peavad pidevalt analüüsima, kuidas arendada äritegevust erinevate jaekaupmeestega. Baseerudes investeeringute tasuvusele (ROI, *return on investments*) on selge, et ehkki kõikidele jaekaupmeestele antakse võrdsed võimalused, siis kõiki ei kohelda ikkagi võrdselt. Rohkem vahendeid kulutatakse nendele jaekaupmeestele, kes on koostööst rohkem huvitatud ja kelle kauplustes soovitud ROI tase saavutatakse. (Weber 1998: 24) Tootjate jaoks on oluline analüüsida, millised jaekaupmehed müüvad kõige edukamalt nende poolt pakutavaid kaubagruppe. Üheks võimaluseks on kasutada kaubagrupi arengutaseme indeksit (KAI).

Informatsiooni ülekülluse kontekstis tuleb alati meeles pidada, et tootjate vahendatav informatsioon ei asenda jaekaubandusettevõtte töötajate kogemuslikke teadmisi. Kogu turu informatsioon näiteks ei asenda teadmist, kuidas erinevate värvidega kaubaartiklid

riiulites üksteise kõrvale sobivad. Inimlik mõõde on endiselt vajalik, et kombineerida isiklikud kogemused ja müügitulemused turul. Kui infovahetus toimib, saavad jaekaupmehed ja tootjad kaubagruppide väljapanekuid efektiivselt kujundada ja saavutada kaubagruppide suuremaid läbimüüke ja kasumeid. (Gladson 2003: 9) See on võimalik, kuna kaubagruppide juhtimise protsessi ühe osana uuritakse väga täpselt ostukoha põhiliste tarbijate ostukäitumist, sortimendieelistusi ja hinnatundlikkust.

Jaekaubandus- ja tootmisettevõtte (kaubagrupi kapten) informatsioonile tuginedes määratletakse kaubagrupi tegevused, mis viiakse ellu konkreetseid taktikalisi elemente kasutades. Vaadeldud neljast kaubagruppide juhtimise taktikalisest elemendist pakub enim võimalusi tarbija ostukäitumise mõjutamiseks ostukohas tehtav promotsioon. Selle alla kuuluvad nii hinnakampaaniad kui ka erinevad müügipromotsiooni meetodid. Kindlasti saab konkreetse kaubagrupi müüki edendada ka õige sortimendi kujundamise, hinnakujunduse ja kaupade asetuse läbi. Kaubagruppide juhtimise protsessi taustal tuleb ka kaubagrupi taktikalistele tegevustele läheneda teisiti kui traditsiooniliselt ehk tootjabrändide keskselt. Kaubagruppide juhtimine võimaldab tootjatel olla turundustegevuste läbiviimisel tulemuslikum ja saavutada tihe koostöö jaekaupmeestega. Läbi kaubagrupi kapteniks valimise saavad tootjad oma laiapõhjalist kaubagruppi puudutavat infomatsiooni kasutada jaekaupmeeste hüvanguks ning soodustada mõlema osapoole eesmärkide saavutamist.

2. ÕLLE, MAHLA JA VEE KAUBAGRUPPIDE JUHTIMINE AS A. LE COQ TARTU ÕLLETEHASE JA JAEKAUBANDUSETTEVÖTTE X KOOSTÖÖS

2.1. A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide analüüs

A. Le Coq Tartu Õlletehas on kogu Baltikumi joogitööstuse suurim kontsern, mistõttu omatakse tugevat võimu jaekaubanduses ja kaubagruppide juhtimise rakendamine koostöös jaekaubandusettevõtetega on igati võimalik. A. Le Coq Tartu Õlletehas on välja arendanud või konkurentidelt ostnud tugevad kaubamärgid (A. Le Coq, AURA, FIZZ, Limpa jt), ettevõtte kaupadele on tarbijate seas väga tugev nõudlus. Ettevõtte toodab ja turustab seitsmesse erinevasse kaubagruppi kuuluvaid kaupu. Nendeks on õlu, long-drink, siider, mahl, vesi, karastusjoogid ja vitamiinijoogid (ACE). (Toodanguportfelli ... 2005)

Kaubagruppide juhtimine viiakse läbi õlu, mahla ja vee kaubagruppide näitel. Nimetatud kaubagruppides on huvitavad alagrupid ja kiiresti muutuv konkurentsikeskkond, mistõttu on tootjapoolne toetus jaekaubandusettevõttele kaubagrupi juhtimisel äärmiselt vajalik. Kõikide nimetatud kaubagruppide turuolukord on erinev ja seetõttu on erinevad ka meetmed, kuidas vastavat kaubagruppi juhitakse. Ettevõttes on välja töötatud sortimendi üldine prioriteetsus kaubagruppide lõikes ja väljapaneku nõuded ostukohtades, mida müügiesindajad igapäevaselt järgima peavad. Kokkuvõtvalt on kõikide kaubagruppide väljapaneku kujundamise ja juhtimise põhimõtted koondatud A. Le Coq Tartu Õlletehase “väljapaneku strateegiasse”, mida järjepidevalt uuendatakse. A. Le Coqi tooteportfelli üldine prioriteetsus on toodud lisas 5. Üldine toodangu prioriteetsus aitab müügiimeeskonnal ja jaekaubandusettevõtetel paremini kaupade paigutust teostada. (Väljapanekute ... 2005: 4)

A. Le Coq Tartu Õlletehase toodangu väljapanekute asetusskeemid A. Le Coqi ja AURA kaubamärki kandvates külmikutes on toodud lisas 6. Nende asetusskeemide alusel kujundatakse A. Le Coqi kaubagruppide väljapanekuid ostukohtades olevates külmikutes. Aluseala väljapanekutel juhindutakse väljapanekute strateegias sätestatud toodangu prioriteetsusest alusealal, mis on toodud lisas 7.

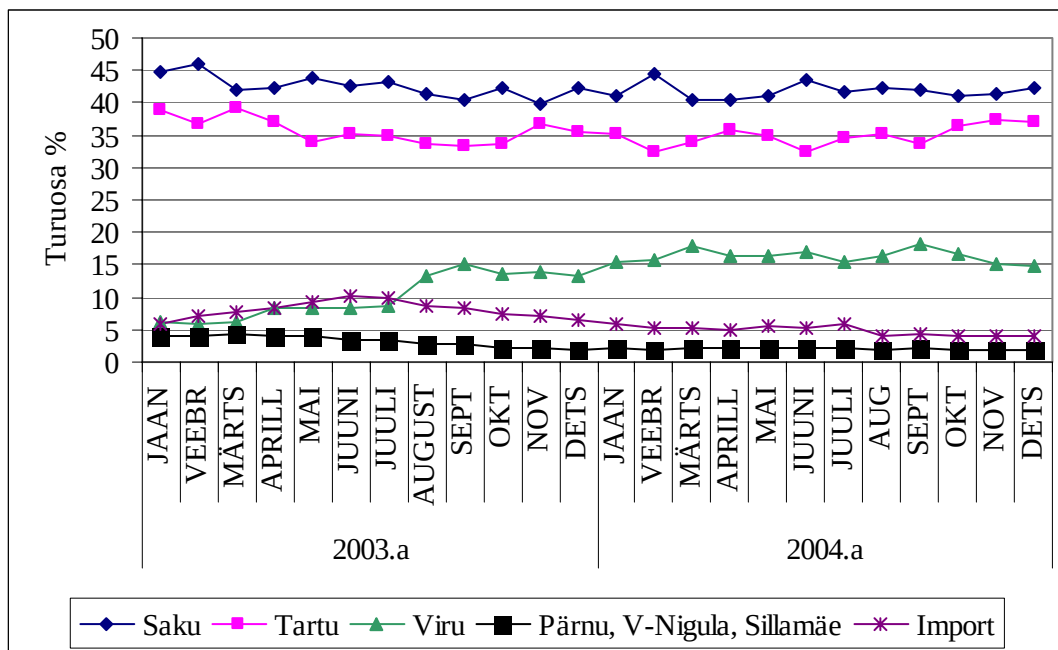
Ettevõtte on määratlenud strateegilised ulatuse ja positsiooni eesmärgid, mis vaatlusaluste kaubagruppide lõikes on järgmised (Väljapanekute ... 2005: 15):

- 1) õlu: 40% ulatust ja teine positsioon,
- 2) mahl: 30% ulatust mahlade väljapanekust ja esimene positsioon,
- 3) vesi: 30% ulatust vee väljapanekust ja esimene positsioon.

Ulatuse eesmärgid tulenevad ettevõtte turuosa eesmärkidest vastavates kaubagruppides ja positsiooni eesmärgid otseselt sellest, millist positsiooni vastavas kaubagrupis turul hoitakse. Kaubagruppide juhtimisel tuleb kindlasti nendest põhimõtetest juhinduda, kui kaubagrupi kaptenina tehakse ettepanekuid jaekaubandusettevõttele kaubagruppide väljapanekute juhtimise osas. Nimetatud põhimõtted tuleb selgelt esitada ka jaekaubandusettevõttest partnerile, kellega koos kaubagruppide juhtimine läbi viiakse. Järgnevalt analüüsitakse üldiseid arenguid Eesti õlle, mahla ja vee turul. Analüüsides aluseks olevad andmed pärinevad A. Le Coq Tartu Õlletehasest ja mitmest Lõuna-Eesti tähtsamast jaekaubandusettevõttest, mis on tugeva konkurentsi tõttu soovinud jääda anonüümseks.

Õlleturu jaotust erinevate tootjate vahel analüüsides on perioodiks valitud 2003. ja 2004. aasta (kokku 24 kuud), et saada võimalikult hea ülevaade turul toimuvast. Pikemat perioodi ei ole otstarbekas kasutada, kuna turuolukord on pidevas muutumises seoses uute kaupade ja alagruppide arengutega. 2005. aasta esimeste kuude turuosade informatsioon ei ole magistritöö koostamise hetkel kättesaadav. Turuliidri positsiooni hoiab Saku Õlletehas, järgnevad A. Le Coq Tartu Õlletehas ja Viru Õlu. Viru Õlu on viimase aastaga turuosa oluliselt suurendanud PET (plastikpakendis) õllede abil (Bear Beer 2l ja 1l). Viimased andmed näitavad turuosa stabiliseerumist või vähenemist, kuna kaks suuremat konkurenti on samuti edukalt turule toonud oma PET õllede margid (Presidendi sari, Diseli sari ja Pilsner eripruul). Pärnu Õlu ja teiste kodumaiste õlletehaste (Viru-Nigula, Sillamäe) turuosad on viimasel ajal langenud, kuna kolme

suure tootja vahel puhkenud hinnasõda teeb väiksemate õlletööstuste olukorra keeruliseks. Importõlle osakaal on samuti selgelt vähenenud (vt. joonis 2.1).



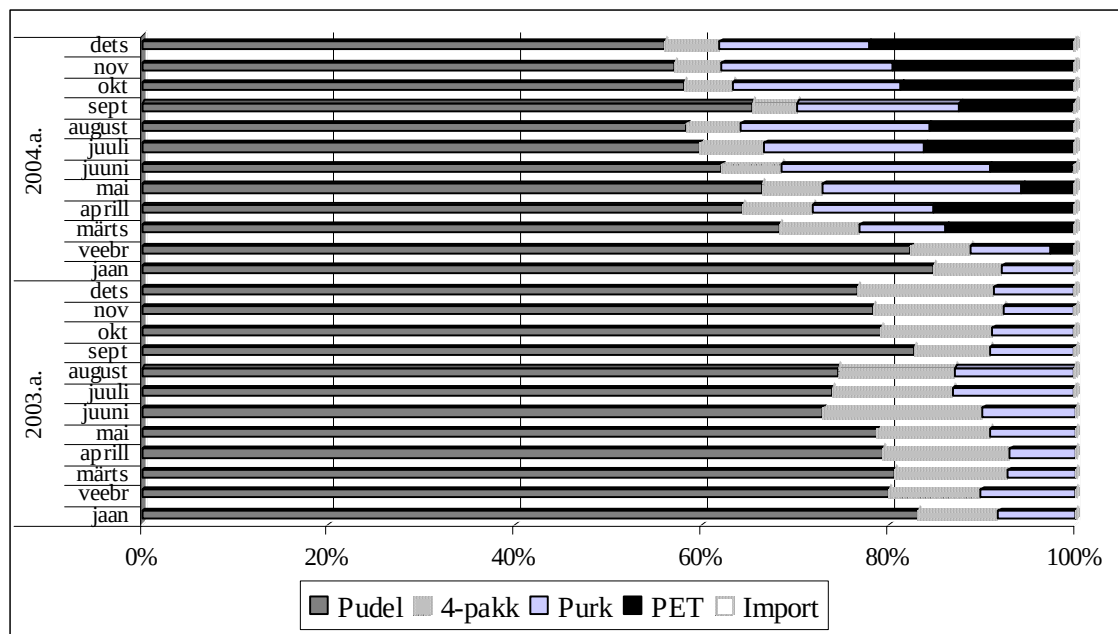
Joonis 2.1. Eesti õlleturu turuosad (%) tootjate lõikes 2003–2004 (autori koostatud Väljapanekute ... 2005: 2 alusel).

Eesti õlleturu areng on analoogne Soomega, kus kolm suuremat tootjat (Hartwall, Sinebrychoff, Olvi) hoiavad oma kontrolli all 94% õlleturust (Alcoholic ... 2003). Eestis on Saku, Tartu ja Viru õlletehaste kontrolli all 93% õlleturust (Õlleliidu andmetel). Õlle osas on eristatavad järgmised alagrupid, mille definitsioon ja piirid peavad kattuma jaekaubanduse partnerite ja tarbijate arusaamadega: pudeliõlu, 4-paki õlu, purgiõlu, PET õlu ja importõlu. Praegusel hetkel on jaekaubanduses ja tarbijate teadvuses selged piirid nimetatud alagruppide vahel, kaupade väljapanekus kasutatakse üldjuhul nimetatud alagruppide grupeerimise taktikat.

A. Le Coqi kui suuruselt teise õlletootja õlleportfelli alagruppide analüüs peegeldab kogu õlleturu arengut alagruppide osas (vt. joonis 2.2). Seetõttu võib õlletootja õlle alagrupi trende kanda üle kogu Eesti õlleturule. Analüüsi tulemustena saab õlleturul välja tuua järgmised trendid:

- õlleturgu dikteerivad kolm suuremat õlletööstust (93% turust),
- pudeli ja 4-paki õllede osatähtsus koguportfellis väheneb,

- PET õllede osatähtsus suureneb oluliselt,
- purgiõlle osatähtsus on stabiliseerumas,
- importõlle osatähtsus väheneb pidevalt.

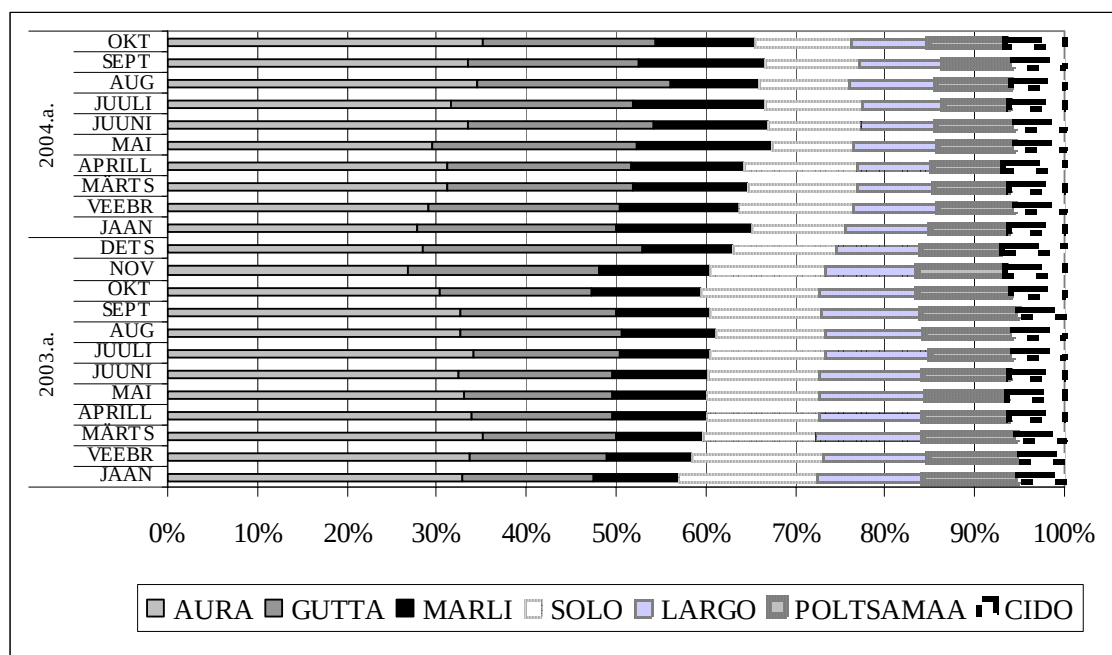


Joonis 2.2. A. Le Coq Tartu Õllehase õlle kaubagrupi alagruppide struktuur 2003–2004 (autori arvutused).

Peamised konkureerivad kaubad alagruppide lõikes on kaardistatud 2004. aasta teise poolaasta turuandmetele tuginedes ning toodud tähtsuse järjekorras lisas 8. Praegusel hetkel on turuolukord ja lisas 8 toodud konkurendid suure tõenäosusega muutunud, kuna tootjad teevad pidevat tootearendust ja alagruppide osas tekivad uued konkureerivad kaubad (näiteks A. Le Coq Red Imperial). Õlleturu olukord on kiiresti muutuv ja jaekaubandusettevõtted peavad pidevalt jälgima, millised trendid õlle kaubagrupi osas esinevad ning õllegrupi väljapaneku vastavalt ümber korraldama.

Mahlaturu jaotus erinevate tootjate vahel Eestis on toodud joonisel 2.3. Mahlaturu liider on A. Le Coq Tartu Õllehas (AURA kaubamärk), järgnevad Gutta, Largo, Marli ja Solo. Kodumaistest tootjatest on kolm suuremat A. Le Coq, Tallinna Piimatööstus (Largo) ja Põltsamaa Felix. Mahla kaubagrupi osas on eristatavad järgmised alagrupid: 1l mahlad ja nektarid; 1l mahlajoogid; 2l pakendid (mahlad, nektarid ja mahlajoogid); 0,2l pakendid (mahlad, nektarid ja mahlajoogid). Täna sel päeval on jaekaubanduses ja

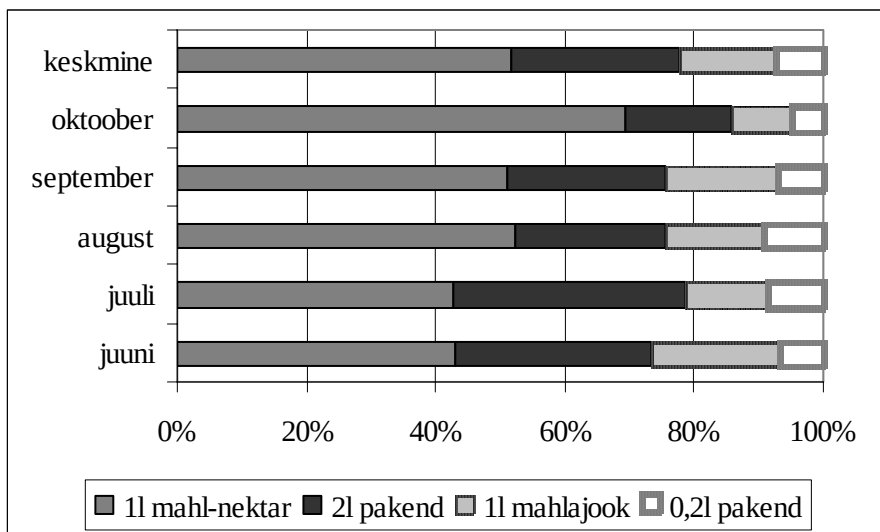
tarbijate teadvuses kahe esimese alagrupi vahelised piirid veel ähmased, ent sisulise poole pealt on tegu täiesti selgelt eristuvate kaupadega nii hinnaklassi kui ka maitseomaduste osas. Kaupade väljapanekus kasutatakse nii tootjate brändide ja pakendi suuruse alusel kaupade grupeerimise taktikat (enamuses ostukohtades) kui ka näiteks nimetatud alagruppide (ja veelgi sügavamate) alusel grupeerimise taktikat (Prisma, Maksimarket).



Joonis 2.3. Eesti mahlaturu turuosad (%) tootjate lõikes jaanuar 2003 kuni oktoober 2004 (autori koostatud Väljapanekute ... 2005: 3 alusel).

Mahla alagruppide osatähtsuste areng ühe suure Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtte mahlade kaubagrupi läbimüügis 2004. aasta juunist kuni 2004. aasta oktoobrini annab hea ülevaate turu arengutest mahla kaubagrupis. Seda ettevõtet analüüsitakse seetõttu, et A. Le Coq Tartu Õlletehas ei tooda 2l pakendeid ja tootja portfelli analüüs ei annaks turust terviklikku ülevaadet. Trendidest saab välja tuua 2l pakendite osakaalu suurenemise suve alguses ning edasise osakaalu vähenemise. Võib oletada, et 2l pakenditele tehtud tugevad hinnakampaaniad mõjutasid eelkõige hinnatundlikke tarbijaid, kes hakkasid 1l odavate mahlajookide asemel ostma liitrihinna poolest veelgi soodsamaid 2l pakendeid. Seda tõendab ka 1l mahlajookide arengutendents, mis on olnud vastupidine suurpakendis mahlade alagrupi arengule. Väikeste, lastele suunatud

0,2l mahlapakendite osatähtsus on vähenenud, kuna liitrihinnalt on väikesed pakendid väga kallid ja hinnatundlikud vanemad ostavad pigem suuri pakendeid (vt. joonis 2.4).



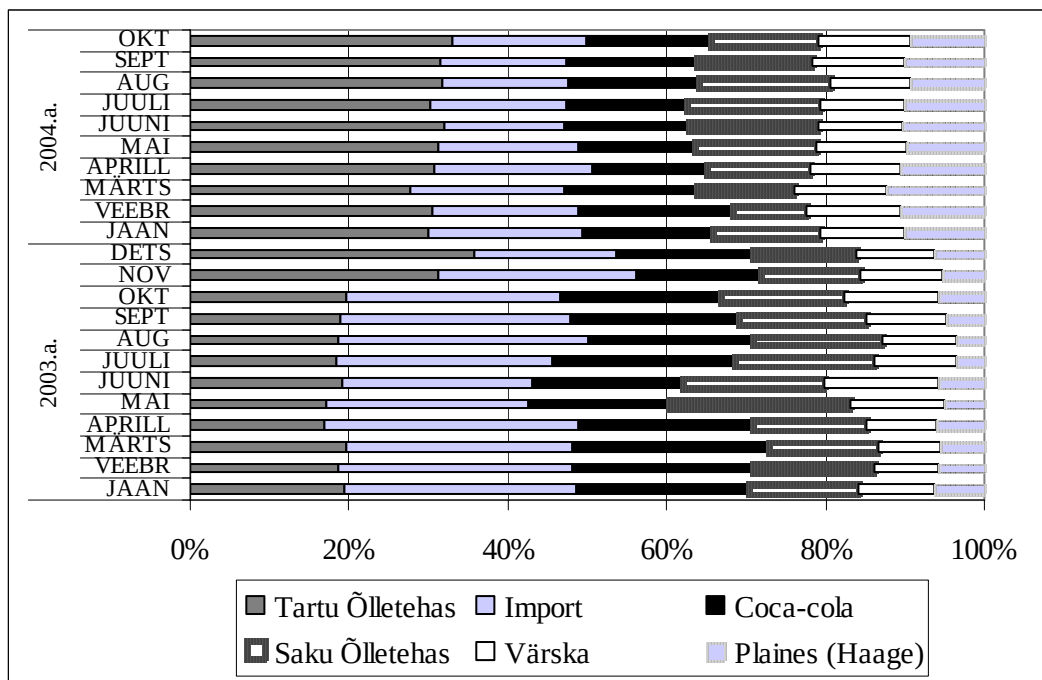
Joonis 2.4. Mahla kaubagrupi alagruppide osatähtsused (käibe alusel) jaekaubandusettevõttes 2004. aasta juuni–oktoober (autori arvutused Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtte Y mahlagrupi läbimüükide alusel).

1l mahlade ja nektarite osatähtsus on näidanud tõusutrendi, kuna paljud mahlajoojad soovivad tarbida kvaliteetset ja usaldusväärset toodangut. Selle arengut on soodustanud ka tootjatepoolsed märkimisväärsed sooduspakkumised, mida viiakse läbi eelkõige 2l pakendite hinnaga paremaks konkureerimiseks. Lisas 9 on toodud mahla kaubagrupi alagruppide põhilised konkureerivad kaubad. Mahlagrupi analüüsi saab kokku võtta järgmiselt:

- A. Le Coq Tartu Õlletehasele pakuvad suurimat konkurentsi Gutta, Marli ja Solo importmahlad;
- kodumaistest tootjatest hoiavad lisaks A. Le Coqi esimesele positsioonile mahlaturul Largo viiendat positsiooni ja Põltsamaa kuuendat positsiooni (oluline erinevus õlleturuga);
- alagruppide osas on 2l pakendi vahepealne tõusutrend läbi saanud ja 1l mahlade ja nektarite osakaal taas tõusmas.

Pakendatud vee turul (kolmas analüüsitav kaubagrupp) on liidripositsioonil A. Le Coq Tartu Õllehas, järgnevad Coca-Cola ja Saku Õllehas. Stabiilselt on tegutsenud Värskas

Vesi AS. Importveest on tugevaimad positsioonid Evianil, Lagunal ja Everestil (Gutta) (vt. joonis 2.5).

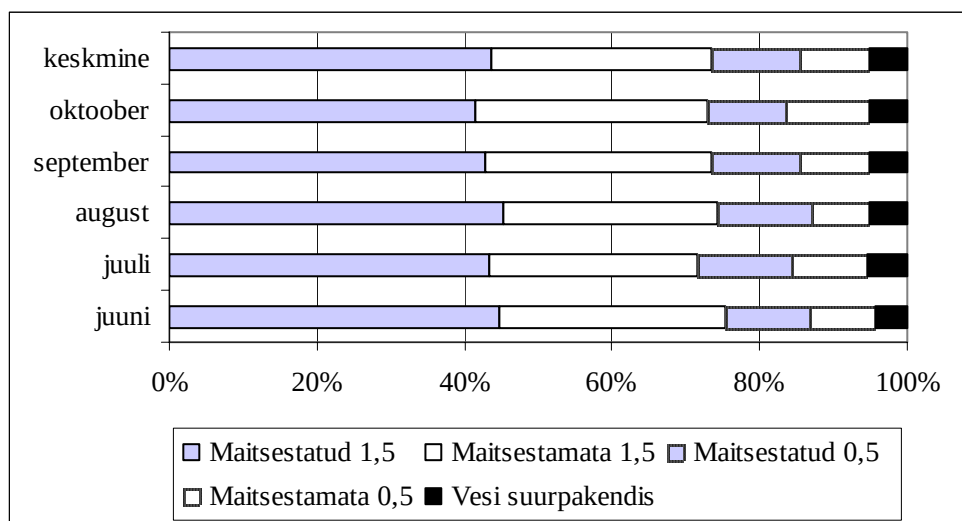


Joonis 2.5. Eesti veeturu turuosad (%) tootjate lõikes 2003–2004 (autori koostatud Väljapanekute ... 2005: 4 alusel).

Vee kaubagrupi osas on eristatavad järgmised alagrupid: maitsestatud vesi 1,5l pakend; maitsestatud vesi 0,5l pakend; maitsestatud vesi 0,5l pakend; vesi suurpakendites (üle 1,5l). Praegusel hetkel on jaekaubanduses ja tarbijate teadvuses selged piirid ka mulliga ja mullita vee vahel, aga kuna analüüsi aluseks olevas jaekaubandusettevõttes on mullita vee osakaal marginaalne, kasutatakse edaspidi vee osas eelnevalt toodud alagruppideks grupeerimist. A. Le Coq ei tooda vett suurpakendis, mistõttu kasutatakse alagruppide arengu jälgimiseks ühe Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtte andmeid (vt. joonis 2.6).

On näha, et selgeid tõusu- ja langustrende vee alagruppidest välja lugeda ei saa. Suurima osatähtsusega on olnud maitsestatud 1,5l vesi, millele järgneb maitsestatud 0,5l vesi. 0,5l pakendis maitsestatud vesi on möödunud 0,5l maitsestatud veest, mida võib vaadelda ühe trendina. Suurpakendis vee osatähtsus vee kogumüügis on püsinud ligikaudu 5% tasemel ja olulist kasvu näidanud ei ole. Veeturu liider A. Le Coq näiteks

on lõpetanud suurpakendis vee (5l) tootmise ja turustamise ning keskendunud 1,5l ja 0,5l vete alagruppide nii maitsestatud kui ka maitsestatamata veele. Lisas 10 on toodud vee kaubagrupi alagruppide põhilised konkureerivad kaubad.



Joonis 2.6. Vee kaubagrupi alagruppide osatähtsused (käibe alusel) jaekaubandusettevõttes 2004. aasta juuni–oktoober (autori arvutused Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtte Y veegrupi läbimüükide alusel).

Pakendatud vee turul on palju pakkujaid ning pidev tootearendus muudab ka veegrupi alagruppide osatähtsusi. Viimasel ajal on A. Le Coq Tartu Õlletehas oma liidripositsiooni kindlustanud ja kindlustamas just maitsestatud vee osas tehtava tootearenduse tulemusel (Kaalujälgijate vesi, kergelt gaseeritud ja maitsestatud vesi Aqua Plus). Veegrupi alagruppides selged arengutendentsid puuduvad, alagrupid on saavutanud teatud stabiilsuse. Pakendatud vee turu analüüsi kokkuvõttena saab välja tuua järgmised punktid:

- Veeturu liider on A. Le Coq Tartu Õlletehas, mis saavutas kindla liidripositsiooni pärast AURA kaubamärgi ostmist 2003.aastal.
- Veeturul on suurima osakaaluga 1,5l maitsestatud vee alagrupp, millele järgnevad 1,5l maitsestatamata ja 0,5l maitsestatud vee alagrupid.

Turu analüüsi kokkuvõttena ölle, mahla ja vee kaubagruppides saab teha järgmised järeldused:

- kõik kolm vaatlusalust kaubagrupperi (õlu, mahl, vesi) omavad tihedat konkurentsikeskkonda;
- kõikides kaubagruppides võib eristada selgelt eristuvaid alagruppe ja alagruppidest lähtuvaid hinnatasemeid;
- õlle ja mahla kaubagruppide alagrupid on 2004. aasta teisel poolaastal näidanud teatud tõusu- ja langustendentse, vee alagrupid on olnud stabiilsed.

A. Le Coq Tartu Õllehas on vaatlusalustes kaubagruppides saavutanud usalduse nii turustusahela liikmete kui ka lõpptarbijate silmis, mis on ettevõttele taganud tugevad positsioonid kõikides analüüsitavates kaubagruppides. Ettevõtte omab jaekaubanduse seisukohalt tugevat võimu ja seeläbi on koostöös jaekaubandusettevõtetega võimalik rakendada kaubagruppide juhtimist. Turuliidrina omab A. Le Coq Tartu Õlletehas väärtuslikku informatsiooni nimetatud kaubagruppide trendide ja arengute kohta.

2.2. Õlle, mahla ja vee kaubagruppide senised arengud jaekaubandusettevõttes X

Tänaseks on Eesti hulgimüügiturg korrastumas, kuid jaekaubanduses jätkuvad tugevad trendid turu korrastumise suunas (Liikane 2004: 18). Eesti jaekaubanduses toimub ketistumine ja valitseb olukord, kus suured jaekaubandusketid tõrjuvad turult välja väiksemad ning haaravad endale üha rohkem võimu suhetes tarnijatega. Oodatakse ka uusi turule sisenejaid (näiteks Lidl). Jätkuvalt on Eesti turu hõlvamisest ja liidripositsioonist huvitatud Leedu suurim kaubanduskontsern VP Market, millel on Balti riikides üle 200 kaupluse. Võrreldes Soome Keskoga on leedulastel Balti riikides ligikaudu neli korda suurem turuosa. Sellistes tingimustes konkureerimiseks peavad sõltumatud poed suurkettidega võistlemiseks mingil moel konsolideeruma või leidma püsivaid konkurentsieeliseid. (Kaubandusteataja 2003: 10; Neudorf 2005)

Tihe konkurents on toonud kaasa soodsamad hinnad ja hindade ühtlustumise erinevate jaekettide vahel. Ostukoha valikul on endiselt tähtsaimaks faktoriks hind, ent üha enam eelistavad tarbijad pakutavat valikut ja ostumugavust. Tulude-kulude vahekord jaekaubanduses on püsinud stabiilsena, mistõttu rentaabluse näitaja on olnud ca 2%.

Suurimat turuosa omavad Eesti turul ETK, Rimi Baltic (Rimi Hypermarket, Rimi Supermarket ja Säästumarket), Selver, Prisma, VP Market ja OG Elektra. 2005. aasta jooksul võib ETK liidripositsiooni hõivata Rimi Baltic. (Eesti ... 2004: 8)

Kaubagruppide edukaks juhtimiseks tuleb tootjate seast leida usaldusväärsed partnerid, kes valdavad hulgaliselt vajalikku informatsiooni ja suudavad jaekaupmeestele väärtuslikke soovitusi ja ettepanekuid teha. Käesolevas magistritöös viiakse kaubagruppide juhtimise protsess läbi ühe Tartu jaekaubandusettevõtte ja AS A. Le Coq Tartu Õlletehase koostöös. Seejuures on jaekaubandusettevõtte valinud A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagrupi kapteniks õlle, mahla ja vee kaubagruppides. Need kaubagrupid on pidevas muutumises ja nende juhtimine on jaekaubandusettevõtte jaoks keerukas. Magistritöös tehtavad ettepanekud ja soovitusel õlle, mahla ja vee väljapanekute organiseerimiseks tehakse jaekaubandusettevõttele X A. Le Coq Tartu Õlletehase kui kaubagrupi kapteni poolt. Vajadusel saab jaekaubandusettevõtte X kasutada kontrolli mõttes ka mõne teise ettevõtte (nn. kontroll-kapten) soovitusi nende kaubagruppide osas, et minimeerida A. Le Coqi omakasupüüdlike soovitude riski.

Õlled kaubagrupi juhtimine on keeruline, kuna õlled kaubagrupis eksisteerib palju alagruppe, mis muudab õlle väljapaneku ja asetusskeemide koostamise jaekaubandusele tugevaks väljakutseks. Traditsioonilistele suundadele lisaks soovivad tarbijad punaseid õllesid, kuivasid õllesid, importõllesid jm. Tootjad teevad pidevalt tootearendust, et neid vajadusi paremini katta. (Dwyer 1995: 74) Kaubagrupi arenguid analüüsid on mõttekas vaadelda just kaubagrupi alagruppide tasandil, kuna see võimaldab teha täpsemaid järeldusi ja soovitusi kaubagruppide juhtimise protsessis. Alagruppide piirid ja jaotus on soovitatav iga poole aasta tagant läbi vaadata, kuna kiired arengud turul muudavad alagruppe oluliselt (Category ... 1992: 128).

Järgnevalt määratletakse jaekaubandusettevõtte ja A. Le Coqi koostöös õlle, mahla ja vee kaubagruppide olemus (*category role*), lähenedes ülesandele nii jaekaupmehe kui ka tarbijate seisukohast (vt. tabel 2.1). Enamikus USA ostukohtades on näiteks karastusjookide kaubagrupp määratletud sihtkaubagrupina, mille nimel tarbijad tulevad poodi ja mida ostetakse väga tihti. Karastusjookide kaubagrupp ja selle väljapanekud töötavad kui tarbijate ostukohta toojad, samuti ka kui impulssostude tekitajad. (White–Sax 2000: 42)

Tabel 2.1. Õlle, mahla ja vee kaubagruppide olemus kaubagruppide juhtimise protsessis

Kauba-grupp	Kaubagrupi olemus, Koesteri käsitle alusel	Kaubagrupi olemus, Thayeri käsitle alusel	Kommentaar
Õlu	sihtkaubagrupp	sihtkaubagrupp	kõrge ostusagedus, kõrge kattuvus
Mahl	sihtkaubagrupp	prioriteetkaubagrupp	keskmine/kõrge ostusagedus, keskmine kattuvus
Vesi	valikukaubagrupp	baaskaubagrupp	keskmine ostusagedus, madal/keskmine kattuvus

Allikas: autori koostatud.

Ostukoha kaubagruppide analüüsimiseks kasutatakse erinevaid analüüsimeetodeid. Näiteks kasutatakse käibestruktuuri analüüsi meetodit, millega tehakse kindlaks vaatlusaluste kaubagruppide prioriteetseimad kaubaartiklid jaekaubandusettevõttele. Lisaks analüüsitakse käibe kaubagruppide struktuuri, millega tehakse kindlaks kaubagruppide suhteline tähtsus jaekaubandusettevõtte käibes. Jaekaubandusettevõtte analüüsimisel kasutatakse andmeid kuni 2005. aasta märtsini, et teha võimalikult täpsed järeldused vaatlusaluste kaubagruppide kohta. Suurimat käivet vaatlusaluste kaubagruppide osas on tootnud õlle kaubagrupp (80% kogu õlle, mahla ja vee kaubagrupi käibest), selle järgnevad mahl (12%) ja vesi (7%). Seega, õlle kaubagrupi käive on mahla kaubagrupi käibest ligikaudu seitse ja vee kaubagrupi käibest ligikaudu üksteist korda suurem (vt. tabel 2.2).

Tabel 2.2. Vaatlusaluste kaubagruppide käibed (EEK) jaekaubandusettevõttes perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005

Grupp/periood	jaanuar-juuni 2004	juuli-detsember 2004	jaanuar-märts 2005	Käive kokku	osakaal kolme kaubagrupi kogukäibes, %
Õlu	1 809 530	1 772 948	522 030	4 104 508	80,4
Mahl	290 742	237 553	96 932	625 227	12,2
Vesi	171 501	157 454	47 009	375 964	7,4
Kokku	2 271 773	2 167 956	665 970	5 105 699	1,0

Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Suurimat kasumit on tootnud õlle kaubagrupp (74% kogu õlle, mahla ja veegrupi kasumist), millele järgnevad mahl (16%) ja vesi (10%). Seega saab teha järelduse, et õlle kaubagrupp on madalama rentaablusega kui mahla ja vee kaubagrupid. Kasumina vaadeldakse edaspidi kõikide kaubagrupi artiklite poolt genereeritavat kasumit jaekaubandusettevõttele. Seega on ka kasumist lähtudes jaekaubandusettevõtte jaoks kõige prioriteetsemaks kaubagrupiks õlu, seejärel mahl ja vesi (vt. tabel 2.3). 2004. aasta esimese ja teise poolaasta jooksul olid vaatlusaluste kaubagruppide kasumid suhteliselt samal tasemel (vastavalt 245 000 ja 247 000 krooni). Kaubagrupi suhtelised tähtsused käibe ja kasumi alusel peegelduvad ka kaubagrupile eraldatavas väljapanekupinna suuruses.

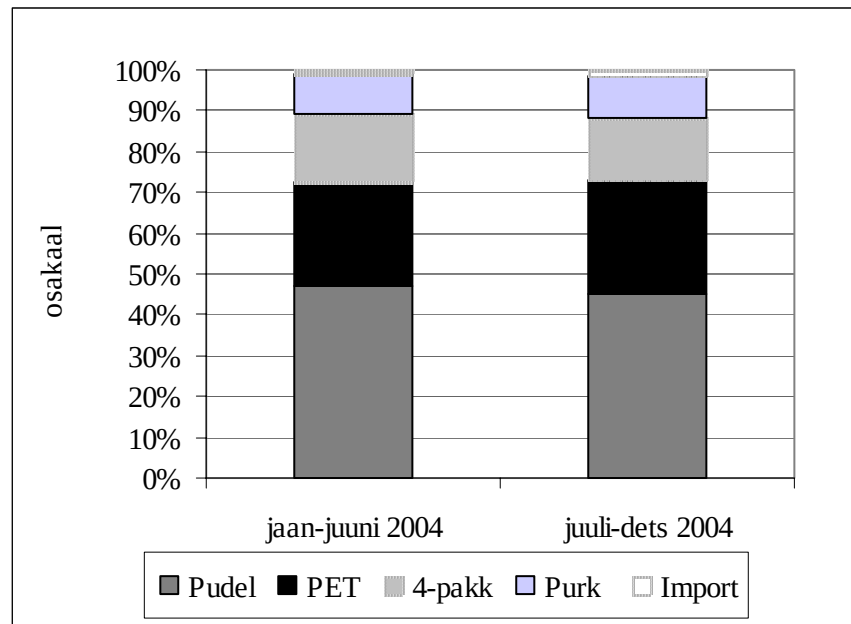
Tabel 2.3. Vaatlusaluste kaubagruppide kasumid (EEK) jaekaubandusettevõtte jaoks perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005

Grupp/periood	jaanuar-juuni 2004	juuli-detsember 2004	jaanuar-märts 2005	Kasum kokku	osakaal kolme kaubagrupi kogukasumis, %
Õlu	176 763	187 518	62 064	426 345	74,0
Mahl	42 263	34 193	13 812	90 268	15,6
Vesi	26 184	25 760	7 878	59 822	10,4
Kokku	245 209	247 471	83 754	576 435	1,0

Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Jaekaubandusettevõttes on kasutusel küllaltki mastaapne **väljapanekupind õlle kaubagrupile**, ületades oma mõõtmetelt ka paljude hüpermarketite väljapanekupindasid. See on lisaks kaubagrupi suhtelisele tähtsusele käivete ja kasumite osas seletatav ka sellega, et ostukoha kontseptsioon asetab väga suure rõhu just alkoholsetele ja mittealkoholsetele jookidele. Õlle kaubagrupi väljapanekud on jaekaubandusettevõttes koondatud põhiliselt alusealale, kus kaubad on väljas $\frac{1}{2}$ ja $\frac{1}{4}$ euroalustel. Lisaks alusealale kasutatakse õllegrupi väljapanekuks tootjate külmkappe. 2004. aasta andmete analüüsimisel vaadeldakse perioodidena esimest poolaastat ja teist poolaastat. Teisel poolaastal oli õlle kaubagrupi müük väiksem kui esimesel poolaastal. Olukorras, kus nii pudeli ja 4-paki alagruppide käibed teisel poolaastal vähenesid ja purgi ning importõlle kaubagrupi käibed püsisid võrreldes esimese poolaastaga samal tasemel, suutis käibemahtu kasvatada ainult PET õlled alagrupp. Hinnatundlike

õlleostjate segment on suurenenud ja PET õlled pakuvad oma tarbijatele väga head hinna ja kvaliteedi suhet (vt. joonis 2.7).



Joonis 2.7. Õlle alagruppide osakaalud jaekaubandusettevõttes 2004. aastal käibe alusel (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

2004. aasta teise poolaasta jooksul tootis õlle kaubagrupp jaekaubandusettevõttele rohkem kasumit kui esimesel poolaastal, ehkki teise poolaasta õlle kaubagrupi käive oli esimese poolaastaga võrreldes väiksem. Arvatavasti kasutatakse ettevõttes laialt levinud taktikat, et mitte-hooajal kasutatakse kõrgemat juurdehindlust. Alagruppide kasumite analüüs kinnitab PET õlled osatähtsuse kasvu õlle kaubagrupis, samuti ka PET õlled kõrgemat rentaablust võrreldes pudeliõlled ja 4-paki õlled alagruppidega..

Õlle alagruppide käibeid on lisaks 2004. aasta kahele poolaastale soovitatav analüüsida ka 2005. aasta esimeste kuude jooksul, et saada selgemat pilti alagruppide arengutest (vt. tabel 2.4). Suurimat käivet vaatlusaluste kolme perioodi vältel on genereerinud pudeliõlle alagrupp. Järgnevad PET õlled, 4-paki õlled ja purgiõlled. Importõlle osakaal käibest on marginaalne, ulatudes 1,4%-ni. Kogu õlle kaubagrupi käive vaatlusaluse perioodi jooksul on 4,1 mln EEKi, olles ühes kuus keskmiselt ca 280 000 EEKi. Lisas 11 on esitatud õlle alagruppide areng käivate alusel. Graafik näitab, et viimasel analüüsiperioodil (jaanuar-märts 2005) on PET õlled käive kasvanud peaaegu samale

tasemele pudeliõlle käibega. See tendents sai alguse 2004. aastal, mil suured kodumaised õlletööstused hakkasid pakkuma PET taaras õllemarke. Kõige esimesena sisenes turule Viru Õlu, seejärel Saku Õllehas ja A. Le Coq Tartu Õllehas.

Tabel 2.4. Õlle alagruppide käibed (EEK) perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005

Alagrupp/Käive	jaan-juuni 2004	juuli-dets 2004	1. jaan-13. märts 2005	Kokku	Osatähtsus, %
Pudel	850 959	795 934	199 631	1 846 525	45,0
PET	464 710	502 760	177 510	1 144 980	27,9
4-pakk	298 867	268 122	84 191	651 179	15,9
Purk	177 638	181 246	45 395	404 278	9,8
Import	17 356	24 887	15 303	57 546	1,4
Kokku	1 809 530	1 772 948	522 030	4 104 508	1,0

Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

PET õllede ja hoogustunud impordi toel on viimastel perioodidel kasvanud ka kogu Eesti õlleturg. Kui turistid (eelkõige soomlased) arendavad kasvava impordiga põhiliselt purgiõlle alagruppi, siis PET õllede alagrupp areneb põhiliselt läbi kodumaiste ja hinnatundlike õlletarbijate. Vaatlusaluses jaekaubandusettevõttes ei ole täheldatud turistide arvu suurenemist, mistõttu õlle kaubagrupi arengut dikteerib põhiliselt just PET õlle segment. Õlle kaubagrupi alagruppide kasumite analüüs perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005 kinnitavad mainitud trende (vt. tabel 2.5).

Tabel 2.5. Õlle alagruppide kasumid (EEK) perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005

Alagrupp/Kasum	jaan-juuni 2004	juuli-dets 2004	1. jaan-13. märts 2005	Kokku	Käiberen- taablus, %
Pudel	80 135	79 149	21 650	180 933	9,8
PET	52 654	60 384	24 110	137 149	12,0
4-pakk	24 354	24 922	8 611	57 887	8,9
Purk	17 237	19 831	5 576	42 644	10,5
Import	2 382	3 231	2 117	7 731	13,4
Kokku	176 763	187 518	62 064	426 345	10,4

Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Absoluutsummates suurimat kasumit annab jaekaubandusettevõtte jaoks pudeliõlle alagrupp, millele järgnevad PET õlle ja 4-paki alagrupid. Huvitav on fakt, et 2005. aasta

analüüsisperioodi jooksul on PET õlle alagrupp tootnud rohkem kasumit kui pudeliõlle alagrupp, mis viitab selgelt PET õlle populaarsuse kasvule. PET õlle alagrupp on ka jaekaubandusettevõttele ühe kõrgeima käiberentaabluse protsendiga (12%), veel kõrgemat käiberentaablust pakub importõlle alagrupp (13%). PET õlle rentaablusele järgnevad purgiõlle alagrupp (11%) ja alles seejärel pudeliõlle alagrupp (10%) ning 4-paki alagrupp (9%). Eelnevast järeldub, et jaekaubandusettevõtte jaoks on kõige mõttekam tegeleda just PET-õlle alagrupiga, kuna see on olulistest alagruppidest kõrgeima käiberentaablusega ja ka kasvava käibeosakaaluga (PET õllele eraldatud pinnaühik toodab suurimat kasumit). Vaadeldud tulemused on ülevaatlikkuse huvides graafiliselt esitatud lisas 12. Lähtudes alagruppide käivetest ja kasumitest jaekaubandusettevõtte jaoks tehakse järgnevalt ettepanekud õlle väljapanekupinna üldise jaotamise põhimõtete osas (vt. tabel 2.6). Soovituslik ulatus saadakse kasumi ja käibe soovitusliku ulatuste aritmeetilise keskmise arvutamise tulemusena.

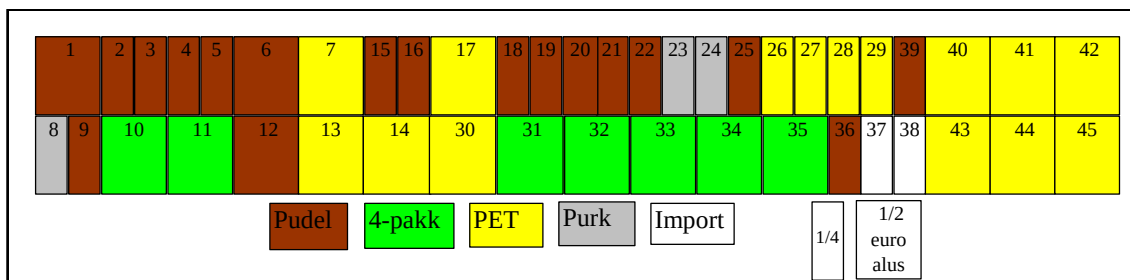
Tabel 2.6. Õlle alagruppide väljapaneku pinna soovituslik jaotus lähtudes genereeritavast kasumist ja käibest

Alagrupp	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatus, %
Pudel	42	45	44
PET	32	28	30
4-pakk	14	16	15
Purk	10	10	10
Import	2	1	1
Kokku	100	100	100

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.6 alusel võib öelda, et enim väljapanekupinda tuleks eraldada endiselt pudeliõlle alagrupile (44% kogu pinnast), seejärel PET õlle alagrupile (30%) ja seejärel 4-pakkide alagrupile (15%). Jaekaubandusettevõtte õlle kaubagrupi väljapaneku üldfoto on toodud lisas 13. Õllegrupi väljapaneku jaotus alagruppide lõikes jaekaubandusettevõtte alusealal on toodud joonisel 2.8. Kokku saab õllealale välja panna 66 ¼ euro alust õllemarke. Tarbijate liikumistrajektoor õllealale kulgeb joonise 2.8 vasakust äärest, mistõttu vasakpoolsemad positsioonid on üldjuhul kõrgema

väärtusega kui parempoolsed. Samas, kui tarbija tuleb ostukohta ainult õlut ostma, siis kulgeb liikumistrajektor joonise 2.8 paremast äärest.



Joonis 2.8. Jaekaubandusettevõtte õlleala praegune jaotumine alagruppide vahel, märts 2005 (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Väiksem jaotus joonisel 2.8 tähistab ¼ euro alust ja laiem jaotus ½ euro alust. Lisas 14 on vastavalt joonise 2.8 numeratsioonile välja toodud õlleala praegune jaotus õllemarkide ja pakendite osas. Enim pinda on antud PET õllele, seejärel pudeliõllele ja 4-paki õllele. Purgiõlle väljapanek on ainult numbrite 23, 24 ja 8 alal; importõlled väljapanek numbrite 37 ja 38 alal. Lähtuvalt jaotusest alusealal saab arvutada alagruppide ulatused (%) ja võrrelda neid soovituslike ulatustega alagruppide lõikes, mis on leitud eelnevate perioodide alagruppide käibeid ja kasumeid aluseks võttes. Praegune ja soovituslik jaotus alagruppide vahel on mõningases vastuolus (vt. tabel 2.7).

Tabel 2.7. Õllegrupi väljapanekuala praeguse ja soovitusliku ulatuse erinevused alagruppide lõikes

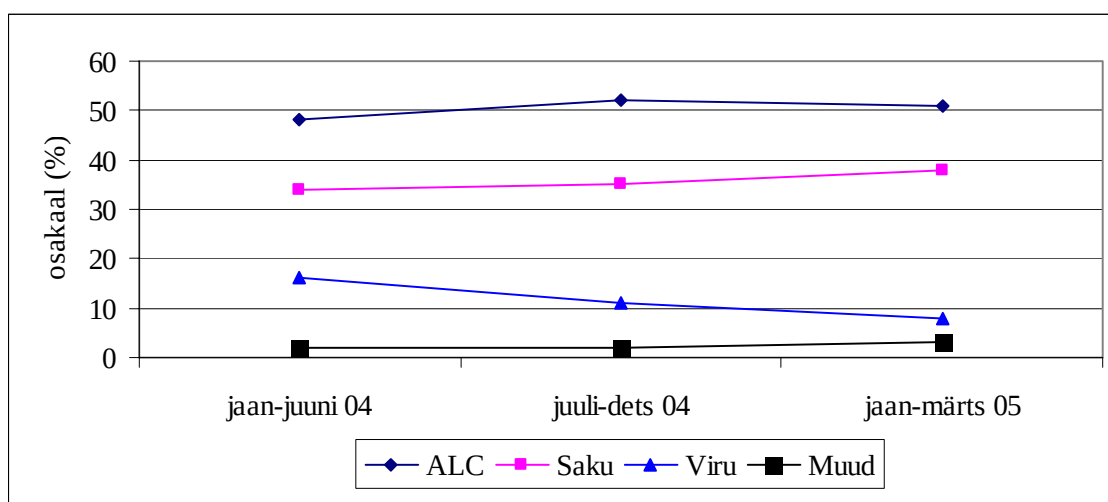
Alagrupp	Alusekohti (1/4 euro)	Praegune ulatus, %	Soovituslik ulatus, %	Erinevus, %
PET	26	39	30	9
Pudel	21	32	44	-12
4-pakk	14	21	15	6
Purk	3	6	10	-4
Import	2	2	1	1
Kokku	66	100	100	0

Allikas: autori arvutused.

Selgub, et PET õllele on antud liiga palju ulatust võrreldes soovitusliku ehk müükidest ja kasumitest tuleneva ulatusega (9% võrra rohkem kui optimaalne). Samuti on liigselt

pinda eraldatud 4-paki alagrupile (6% võrra rohkem kui optimaalne), mistõttu teiste alagruppide väljapanek kannatab. Pudeliõllede alagrupile on võrreldes soovituslikuga antud 12% vähem pinda ja purgi alagrupile 5% vähem pinda. Pudeli ja 4-paki alagruppide hálbed soovituslikust ulatusest tasakaalustavad üksteist mingil määral, ent jaekaubandusettevõtte seisukohalt vaadatuna oleks mõttekas pudeli ja 4-paki alagruppe käsitleda eraldiseisvatena. 4-paki alagrupi tarbijate segment on vähem hinnatundlikum, samas kui pudeliõlle alagrupi tarbijad on pigem hinnatundlikud.

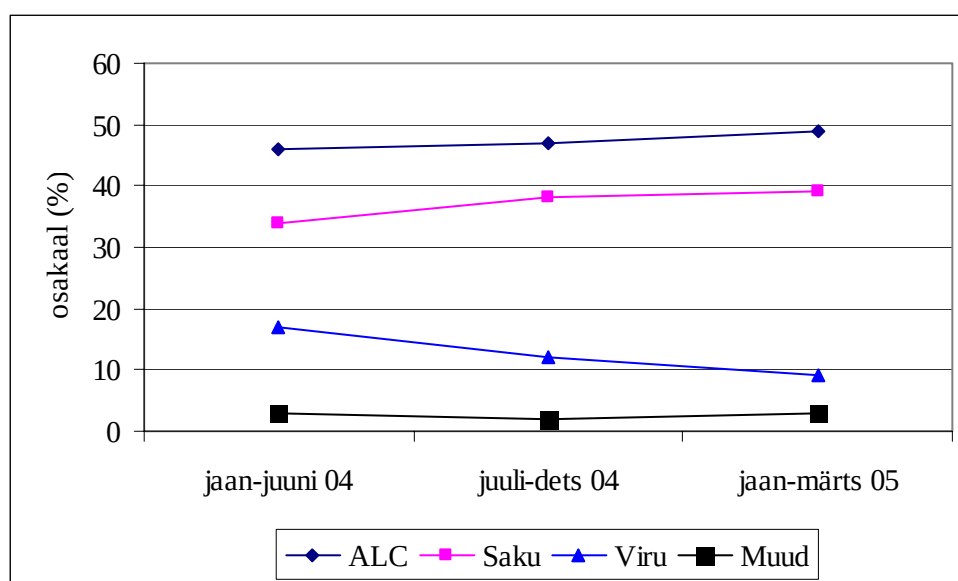
Järgnevalt analüüsitakse õlle kaubagruppi tootjabrändide alusel, eristades kolme tähtsamat kodumaist õlletootjat – A. Le Coq Tartu Õlletehas (tabelites ja joonistel edaspidi kasutatud lühendit ALC), Saku Õlletehas ja Viru Õlu. Vaatlusaluses jaekaubandusettevõttes pole ka rohkem kodumaiste õlletootjate brände müügil. Kõik importõllemargid paigutatakse jaotuse “muud” alla. Õllegrupi artiklite osakaalude muutumine perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005 tootjafirmade lõikes ja käivete alusel on näidanud teatavaid trende (vt. joonis 2.9).



Joonis 2.9. Õlle kaubagrupi käivete osakaalud tootjafirmade alusel, jaanuar 2004–märts 2005 (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Suurimad käibed annab jaekaubandusettevõttele A. Le Coqi õllede portfelli, ulatudes keskmiselt 50% tasemele kogu õllegrupi käibest. 2005. aasta alguses on Saku võrreldes A. Le Coqiga vahet vähendanud, mida aitab selgitada uue juhatuse esimehe ametisse nimetamisele järgnenud agressiivne hinnapoliitika ja uudsete 11 pakendite

kasutuselevõtmine Saku Õlletehase poolt. Selgelt on vähenemas Viru Õlu õlleportfelli müügid. Kui 2004. aasta esimesel poolaastal küündis Viru õlleportfelli müük 16% tasemele kogu jaekaubandusettevõtte õllegrupi müügist, siis 2005. aasta kahe esimese kuuga moodustas Viru Õlu portfelli 8% kogu õllegrupi käibest. Õllegrupi tootjafirmade portfelli kasumi osakaalude (osakaal kogu õllegrupi kasumist jaekaubandusettevõttele) muutumine perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005 tootjafirmade lõikes ja kasumite alusel on omanud käibe muutustega sarnaseid trende (vt. joonis 2.10).



Joonis 2.10. Õlle kaubagrupi kasumite osakaalud tootjafirmade alusel, jaanuar 2004–märts 2005 (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

A. Le Coqi ja Saku õllede portfelliid on jaekaubandusettevõtte jaoks muutumas kasumi genereerimisel võrreldes varasemate perioodidega tugevamaks, ent Viru Õlu portfelli lähtuvalt vähenevatest läbimüükidest vähem kasumit tootvaks. Kui A. Le Coqi õlled toodavad jaekaubandusettevõttele 49% ja Saku õlled 39% kogu õllegrupi kasumist, siis Viru Õlu portfelli kõigest 9%. Lähtuvalt käibe ja kasumi osakaaludest jaekaubandusettevõtte jaoks tuuakse soovituslikud ulatused õlle väljapanekupinna jaotamiseks tootjate vahel (vt. tabel 2.8). Soovituslik ulatus leitakse kasumi ja käibe alusel leitud ulatuste aritmeetilise keskmisena. Analüüs näitab, et A. Le Coqi õllele oleks lähtuvalt ostukohale kasumi ja käibe genereerimise võimele otstarbekas anda

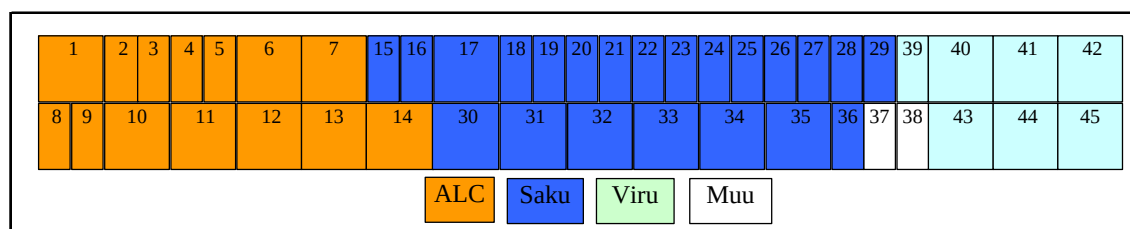
48,5% kogu õlle väljapanekupinnast. Saku õllele oleks mõistlik eraldada 36,5% ja Viru Õlu õllele 12,5% pinnast. Importõllele eraldatav pind ulatuks kõigest 2%-ni õlle väljapanekupinnast. Importõlle jaoks on jaekaubandusettevõttes eraldi riiul ja importõlut pole alusealale mõtet asetada (väga aeglase ringluskiiruse tõttu).

Tabel 2.8. Õlle väljapanekupinna soovituslik jaotus tootjate vahel

Tootja	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatus, %
ALC	47	50	48,5
Saku	37	36	36,5
Viru	13	12	12,5
Muud	3	2	2,5
Kokku	100	100	100

Allikas: autori arvutused.

Õllegrupi väljapanekuala jaotus tootjafirmade lõikes jaekaubandusettevõtte alusealal 2005. aasta märtsis on toodud joonisel 2.11. Õllealale saab kokku välja panna 66 ¼ euro alust erinevate tootjate õllemarke.



Joonis 2.11. Õlleala jaotumine tootjate vahel, märts 2005 (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Õllegrupi aluseala jagunemine tootjate brändide vahel on toodud lisas 14, kus on iga joonisel 2.11 toodud numbri puhul väljendatud konkreetne õllemark. Joonise 2.11 vasakus ääres (joonisel numbrid 1–14) asetsevad A. Le Coq Tartu Õlletehase õllemargid, keskel Saku õllemargid (15–36) ja paremas ääres Viru Õlu õllemargid (39–45). Järgnevalt võrreldakse autori poolset soovituslikku pinnajaotust õlletootjate vahel praeguse pinnajaotusega (vt. tabel 2.9). Selgub, et Saku ja Viru Õlule on eraldatud põhjendamatult palju alusekohti. Saku tegelik ulatus erineb soovituslikust 7,5% võrra ja Viru ulatus samuti 7,5% võrra. A. Le Coqi Õlletehasele on seevastu eraldatud liiga vähe

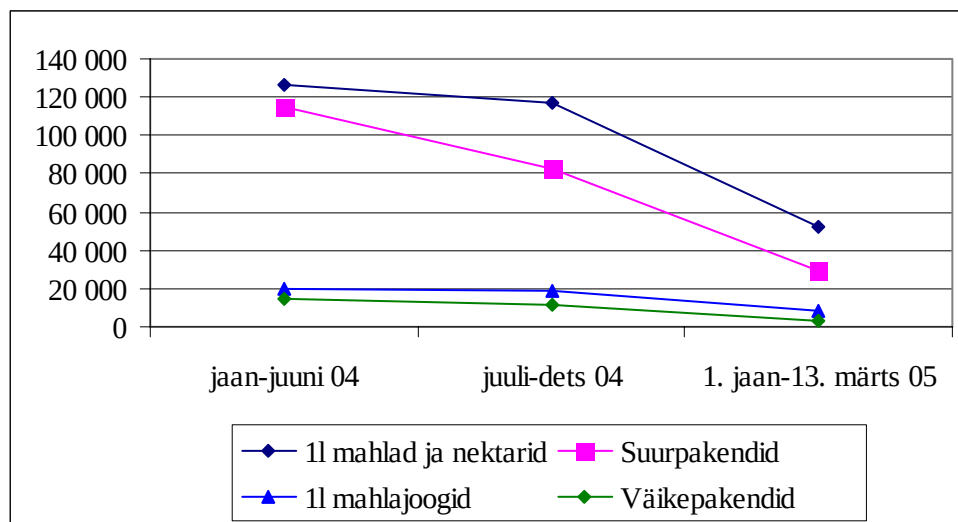
pinda (15,5% võrra soovituslikust vähem), mistõttu käibe- ja kasumipotentsiaal jääb jaekaubandusettevõttele (ja ka A. Le Coq Tartu Õlletehasel) saavutamata.

Tabel 2.9. Õlle väljapanekuuala praegune ja soovituslik jagunemine tootjate vahel

Tootja	Alusekohti (1/4 euro)	Praegune ulatus, %	Soovituslik ulatus, %	Erinevus, %
ALC	22	33	48,5	-15,5
Saku	29	44	36,5	7,5
Viru	13	20	12,5	7,5
Muud	2	3	2,5	0,5
Kokku	66	1	100	0

Allikas: autori arvutused.

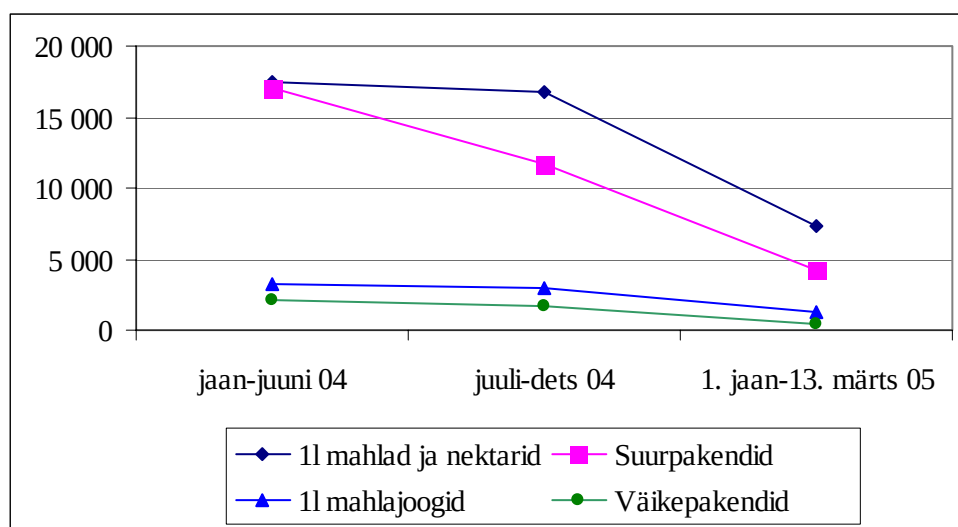
Mahla kaubagrupi väljapanekuks kasutatakse jaekaubandusettevõttes X eelkõige mahlade riiulit, sooduspakkumiste korral on võimalik mahla välja panna ka alusealale (mahlariiuli otsad). Jaekaubandusettevõtte mahla kaubagrupi väljapaneku foto on toodud lisas 15. Mahla kaubagrupi ja selle alagruppide käibed on möödunud perioodidel näidanud selgeid arengutendentse (vt. joonis 2.12).



Joonis 2.12. Mahla kaubagrupi alagruppide käibed (EEK) möödunud perioodidel (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Kõige suurema käibega on 1l mahlade ja nektarite alagrupp, millele järgneb mahl suurpakendis. 1l mahlajoogid ja väikepakendid on möödunud perioodidel jaekaubandusettevõttes olnud oluliselt väiksema käibega. Mahlagrupi kogumüük langes

2004. aasta teisel poolaastal võrreldes esimese poolaastaga. Samas, 1l mahlajookide müügid samal perioodil kasvasid, mis näitab nimetatud alagrupi tõusutrendi. Tõusutrendi kinnitab ka 2005. aasta esimese kolme kuu väiksem langus võrreldes teiste alagruppidega. Suurpakendis mahlade alagrupp on aga käivetes oluliselt vähenenud, mida saab selgitada odavamate 1l pakendite turuletoomisega suuremate tootjate poolt (A. Le Coq Tartu Õlletehas, Põltsamaa). Mahla alagruppide poolt genereeritud kasumid on möödunud perioodidel liikunud sarnaselt alagruppide käivetega (vt. joonis 2.13).



Joonis 2.13. Mahla kaubagrupi alagruppide kasumid (EEK) möödunud perioodidel (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Kasumitasemete analüüs kinnitab eelnevalt toodud järeldusi alagruppide arengute kohta. Kui 2004. aasta esimese poolaasta jooksul oli nende alagruppide poolt toodetav kasum võrdsel tasemel, siis 2004.a. teise poolaasta jooksul oli suurpakendis mahlade kasum oluliselt madalam. Mahlariiuli praegune jaotuvus nii alagruppide kui ka tootjabrändide lõikes annab tunnistust sellest, et selge lähenemine mahla kaubagrupi juhtimisele puudub. Näiteks on mahlad suurpakendis tarbija jaoks segadust tekitavalt mõlemas mahlariiuli ääres, samuti on mitmete tootjate (AURA, Põltsamaa, Solo) mahlad erinevates asukohtades. Eelnevalt määratletud alagruppide lõikes pole hetkel mahlagrupi väljapanekus selged piirid eristatavad, mahlagrupi kaubad on välja pandud suhteliselt juhuslikult. Tarbijad lähenevad üldjuhul mahlariiulile paremast äärest (vt. joonis 2.14).

1. riilivahe					2. riilivahe				3. riilivahe				
MARLI 2l 7 rida	Solo 1l 3 rida	Põltsamaa 1l 6 rida			Põlts. 1l 5 rida	AURA 1l 6 rida		AURA Fresh 1l 9 rida		CIDO 1l 11 rida		GUTTA 2l 7 rida	
Cadocnik 1,5l 9 rida	Solo 1l 6 rida		Põlts 1l 3 rida		AURA 1l 10 rida		Aura Piimak okt.1l 6 rida	Aura Limpa 1l 6 rida		CIDO 1l 12 rida		Gutta 1l 8 rida	
Põltsamaa: 1+4; Naksi- trall; Felix 0,2l 12 rida	Li mp a 0,2 3ri	4 U 0,2 2	Yippy 0,2 15rida	I m p 0 2	Com pal 1l 4 rida	AURA 1l 10 rida		Amigo 1l 5 rida		Ami go 1l 4 rida	Samba 1l 10 rida		Gut ta 1l 4 rida
					Siirupid								

Joonis 2.14. Mahla kaubagrupi väljapanek jaekaubandusettevõttes alagruppide ja tootjabrändide lõikes (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Mahlagrupi läbimüükide analüüs alagruppide ja tootjabrändide lõikes võimaldavad teha soovitusi mahlagrupi väljapaneku ulatuste kohta. Mahlagrupi praegused ja soovituslikud ulatused alagruppide lõikes näitavad, et esineb olulisi erinevusi võrreldes soovituslike ulatustega. Väga suur erinevus praeguse ja soovitusliku ulatuse vahel on suurpakendites mahlade osas (alagrupil 22% vähem pinda kui soovituslikult) (vt. tabel 2.10).

Tabel 2.10. Mahlariiuli praeguse ja soovitusliku jagunemise erinevus alagruppide lõikes

Alagrupp	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatuse, %	Praegune ulatuse, %	Erinevus, %
1l mahlad ja nektarid	48	49	49	60	11
Suurpakendid	38	38	38	16	-22
1l mahlajoogid	9	8	8	13	5
Väikepakendid	5	5	5	11	6
Kokku	100	100	100	100	0

Allikas: autori arvutused.

Tabeli 2.10 andmetest lähtudes oleks vaja kiiremas korras mahlariiuli jaotus alagruppide vahel üle vaadata ja muudatused sisse viia, et mahlagrupi tegelikku potentsiaali paremini täita. Suurpakenditele tuleks anda pinda juurde 1l mahlade ja nektarite ulatuse

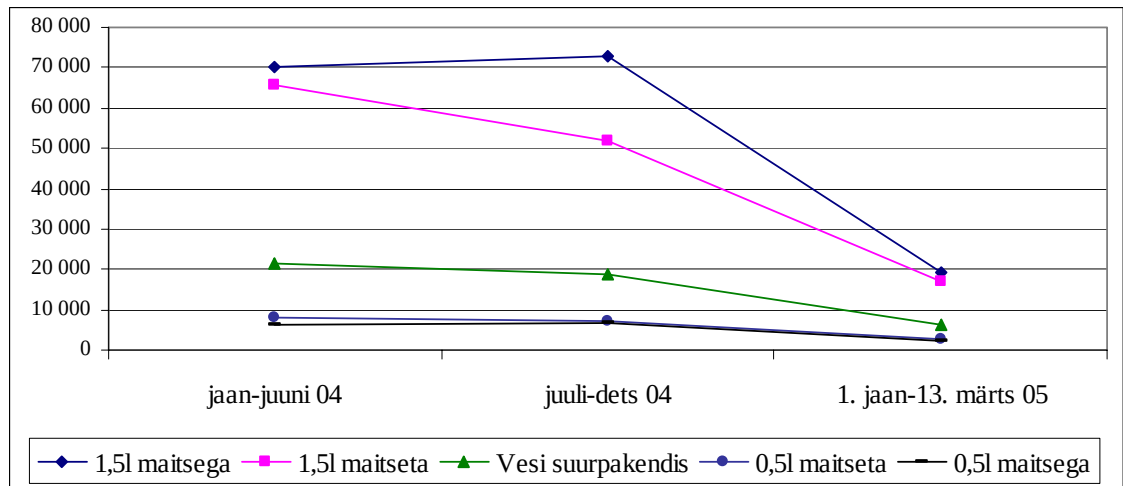
arvelt, mis on hetkel ülepaisutatud (11% rohkem kui vaja). Kõrgeimat rentaablust pakub 1l mahlajookide alagrupp. Tabelist 2.11 on näha, et A. Le Coqi mahladele (AURA, Limpa kaubamärgid) on antud koguni 9% rohkem ulatust kui põhjendatud. Samuti on soovituslikuga võrreldes antud Põltsamaa Felixile 8% rohkem ulatust. Teiselt poolt, Gutta mahladele on antud 10% vähem ulatust võrreldes reaalseste läbimüükide ja kasumitega. Samuti on mitmesuguste muude mahlabrändide ulatused kokku 8% väiksemad kui võiks olla. Gutta mahlad pakuvad konkurentidega võrreldes madalamat, Põltsamaa ja Marli mahlad aga kõrgemat rentaablust. Neid aspekte oleks jaekaubandusettevõttel mahlagrupi juhtimisel kindlasti vaja arvestada.

Tabel 2.11. Mahlariiuli tootjabrändide praeguse ja soovitusliku jagunemise erinevus

Tootja	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatus, %	Praegune ulatus, %	Erinevus, %
ALC	18	18	18	27	9
Gutta	26	31	28	18	-10
CIDO	10	10	10	12	2
Põltsamaa	6	5	6	14	8
SOLO	6	6	6	7	1
Marli	6	5	6	4	-2
Muud	28	25	26	18	-8
Kokku	100	100	100	100	0

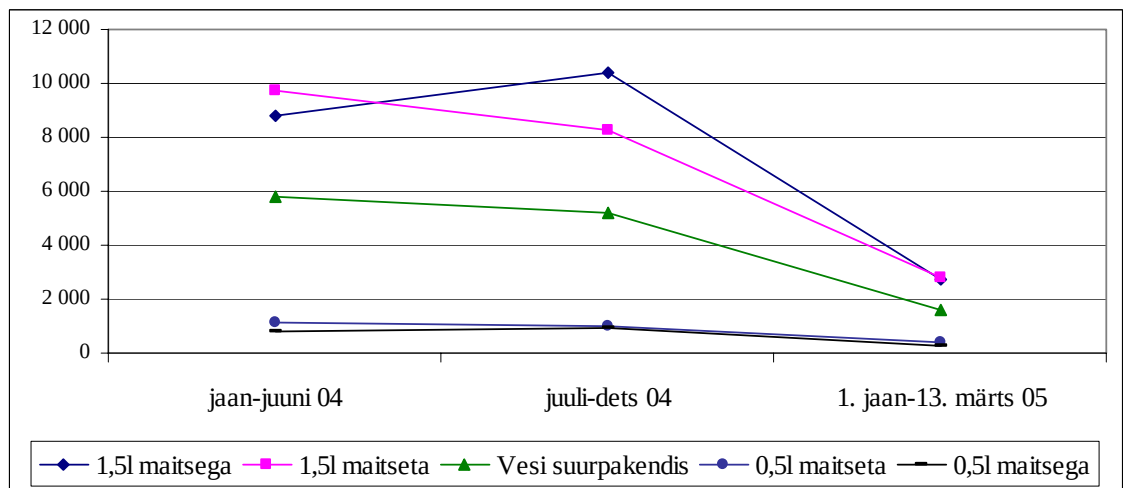
Allikas: autori arvutused.

Erinevalt mahlagrupi ja õllegrupi väljapanekutest kasutatakse jaekaubandusettevõttes **veegrupi väljapanekuks** nii aluseala, riiulit kui ka suuremate (A. Le Coq Tartu Õlletehas, Saku Õlletehas, Coca-Cola) tootjate külmikuid. Analüüsis arvestatakse väljapanekupindadena vaid jaekaubandusettevõtte poolt juhtivat väljapanekupinda (riiul ja aluseala). Jaekaubandusettevõtte vee kaubagrupi väljapaneku fotod alusealal ja riiulis on toodud lisas 16. Suurima käibega oli 2004. aastal 1,5l maitsega vee alagrupp, millele järgnevad 1,5l maitseta vesi ja vesi suurpakendis (üle 1,5l). Selgub, et üldise veegrupi käibelanguse taustal on ainsana suutnud käivet suurendada 1,5l maitsega vee alagrupp. Tõenäoliselt on tegu maitsestatamata ja maitsestatud vee hindade ühtlustumise ja maitsega vee mitmekesisuse suurenemisega (vt. joonis 2.15).



Joonis 2.15. Vee alagruppide trendid jaekaubandusettevõttes 2004. aastal käibe (EEK) alusel (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel)

Vee kaubagrupi alagruppide kasumite dünaamikas peegeldub sarnane tendents nagu ka käivete dünaamikas – 1,5l maitsega vee alagrupp kogub üha suuremat populaarsust. Kui 2004. aasta esimesel poolaastal oli 1,5l maitseta vee poolt toodetud kasum jaekaubandusettevõttele suurem kui 1,5l maitsega vee kasum, siis teisel poolaastal positsioonid vahetusid (vt. joonis 2.16).



Joonis 2.16. Vee alagruppide trendid jaekaubandusettevõttes 2004. aastal kasumi (EEK) alusel (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Eelnevate perioodide müükide analüüsi tulemusena saab teha soovitused veegrupi väljapanekupinna jaotamiseks alagruppide vahel (vt. tabel 2.12). Suurim

väljapanekupind tuleks eraldada 1,5l maitsega vee alagrupile (40,5%), seejärel 1,5l maitseta (36%) ja suurpakendis vee alagrupile (15,5%). Huvitav on fakt, et suurpakendis vesi peaks jaekaubandusettevõttele kasumi genereerimise alusel omama isegi 19% väljapanekupinnast, samas kui käibe alusel kõigest 12%. Järelikult on suurpakendis vee alagrupi kaubad väga kõrge keskmise kasumimarginaaliga.

Tabel 2.12. Vee alagruppide väljapanekupinna soovituslik jaotus lähtudes genereeritavast kasumist ja käibest

Alagrupp	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatus, %
1,5l maitsega	38	43	40,5
1,5l maitseta	36	36	36,0
Vesi suurpakendis	19	12	15,5
0,5l maitseta	4	5	4,5
0,5l maitsega	3	4	3,5
Kokku	100	100	100,0

Allikas: autori arvutused.

0,5l vee alagruppidele tuleks eraldada suhteliselt väikene pind, mida oleks mõttekas teha riuliväljapaneku vahendusel. Väikeste veepudelite asetamine alusealale ei oleks mõistlik, kuna nende kaupade käibekiirused on tagasihoidlikud. Veegrupi väljapaneku praeguses jaotuses alagruppide (1,5l maitsega, 1,5l maitseta, 0,5l maitsega, 0,5l maitseta ja vesi suurpakendis) lõikes on mitmeid puudujääke võrreldes soovitusliku ulatusega (vt. joonised 2.17, 2.18). Tarbijad lähenevad väljapanekule joonise 2.17 paremast äärest.

Plaines 5l 1/4	Everest 1,5l 1/4	Veski 1,5l 1/4	Hansa 1,5l 1/4	Montavit 1,5l 1/4	Vichy 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4
Plaines 2,2l 1/4	Everest 1,5l 1/4	Veski 1,5l 1/4	Hansa 1,5l 1/4	Montavit 1,5l 1/4	Värskas 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4
	1,5l maitsega	1,5l maitseta	0,5l maitsega	0,5l maitseta	Suurpakend (>1,5l)		

Joonis 2.17. Veegrupi väljapanekuala jaotus erinevate alagruppide vahel (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Enim pinda alusealal on antud maitsega 1,5l vee alagrupile, sellele järgnevad 1,5l maitseta vesi ja vesi suurpakendis. Samas, 0,5l vee alagruppe (ei maitseta ega maitsega) pole jaekaubandusettevõttes üldse alustega väljas, mis peegeldab nende alagruppide vähest liikumist võrreldes suurpakendis veega. See tulemus on ka loogiline, kui arvestada jaekaubandusettevõtet külastavaid küllalt hinnatundlikke ja mahtu ostvaid tarbijaid. Veeriulis on esindatud kõik alagrupid, v.a. vesi suurpakendis. Veeriulis on ülemisele riiulile asetatud 0,5l veed (maitsega ja maitseta alagrupid) ja alumisele riiulile 1,5l veed (maitsega ja maitseta), mida väiksema müügiedu tõttu ei ole mõttekas alusealale asetada. Üldjuhul on tegemist erinevate importmarkidega, mis ei ole tarbijate poolt väga tihti ostetavad margid (vt. joonis 2.18).

Selles osas karastusjoogid				Bonaqua 0,5l 5 rida	Everest 0,5l 5 rida	Evian 0,5 3 rida
AQ UA	Bonaqua 1,5l 4 rida	Eve rein	Alc Vär ska	Värška origin. 1,5l 6 rida	Everest 1,5l 4 rida	Evian 1,5 2 rida
1,5l maitsega		1,5l maitseta		0,5l maitsega	0,5l maitseta	

Joonis 2.18. Veegrupi väljapanekuala jaotus alagruppide vahel veeriulis (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Enim pinda on antud 1,5l maitseta vee alagrupile, millele järgnevad 0,5l maitseta vesi ja 1,5l maitsega ja 0,5l maitsega veed. Maitsega vetest on veeriulis esindatud vaid Bonaqua ja kahe reaga ka Värška OÜ sidrunimaitseline vesi. Vee alagruppide soovitusliku ja praeguse jaotuse erinevused on märkimisväärsed (vt. tabel 2.13). Selgub, et 1,5l maitsega vee alamgupi artiklitele on eraldatud 9,5% võrra rohkem pinda kui vajalik. Kui aga arvestada väiksemat ulatust veeriulis võrreldes teiste alagruppidega, siis on see igati põhjendatud. 1,5l maitseta vee osas on soovituslikuga võrreldes erinevus 2%. Ent 1,5l maitseta vee lai ulatus veeriulis tähendab seda, et sellele alagrupile on kokkuvõttes eraldatud liiga palju pinda. Veele suurpakendis on eraldatud soovituslikuga võrreldes 3,5% võrra vähem pinda. Veeriulis tuleks rohkem pinda eraldada 0,5l maitsega veele, kuna soovituslikust jaotusest lähtudes võiks sellel alagrupil olla 0,5l maitseta veega sarnane ulatus (hetkel väiksem ulatus).

Tabel 2.13. Veegrupi aluseala väljapanekute praeguse ja soovitusliku ulatuse erinevused alagruppide lõikes

Alagrupp	Alusekohti (1/4 euro)	Praegune ulatus, %	Soovituslik ulatus, %	Erinevus, %
1,5l maitsega	8	50	40,5	9,5
1,5l maitseta	6	38	36,0	2,0
Vesi suurpakendis	2	12	15,5	-3,5
0,5l maitseta	0	0	4,5	-4,5
0,5l maitsega	0	0	3,5	-3,5
Kokku	16	100	100,0	0,0

Allikas: autori arvutused.

Kui võtta ulatuste analüüsimisel arvesse ka veeriuli väljapanekuid, siis on veegrupi pinna praegused jaotused suhteliselt optimaalsed. Lisaks alusealale (vt. joonis 2.19) on jaekaubandusettevõttes veegrupi väljapanek veeriulis (vt. joonis 2.20) ja tootjate poolt paigaldatud külmikutes. Näiteks AURA 0,5l veed on kõik asetatud AURA külmikusse ja VICHY 0,5l veed VICHY külmikusse, mistõttu üldisel väljapanekualal neid ei esine.

Plaines 5l 1/4	Everest 1,5l 1/4	Veski 1,5l 1/4	Hansa 1,5l 1/4	Montavit 1,5l 1/4	Vichy 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4
Plaines 2,2l 1/4	Everest 1,5l 1/4	Veski 1,5l 1/4	Hansa 1,5l 1/4	Montavit 1,5l 1/4	Värskä 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4	AURA 1,5l 1/4
				ALC	SAKU	MUU	

Joonis 2.19. Veegrupi väljapanekuala jaotus tootjate brändide vahel alusealal (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Alusealale on välja pandud erinevate tootjate veemargid, enim pinda on antud A. Le Coq Tartu Õlletehase AURA brändile ja Saku Õlletehase brändidele. Veski brändi all on importvesi, mida toob maale Severi Kaubandus AS. Everesti vett turustab Gutta (samuti importvesi), Hansa ja Plainesi veed on kodumaiselt tootjatelt. Joonisel 2.20 on toodud jaekaubandusettevõtte veeriuli jaotumine erinevate brändide vahel. Üldiselt kehtib reegel, et alusealal olevaid kaupu ei dubleerita veeriulis, kuna kaubamarke on

palju ja väljapanekupind piiratud. Erandiks on A. Le Coq Tartu Õlletehase Värskas, mis lisaks ühele reale veeriulis on ¼ alusega esindatud ka veealal.

Selles osas karastusjoogid				Bonaqua 0,5l 5 rida	Everest 0,5l 5 rida	Evian 0,5 3 rida
AQ UA	Bonaqua 1,5l 4 rida	Eve rein	Alc Vär ska	Värskas origin. 1,5l 6 rida	Everest 1,5l 4 rida	Evian 1,5 2 rida

Joonis 2.20. Veegrupi väljapanekuala jaotus tootjate brändide vahel veeriulis (Jaekaubandusettevõtte ... 2005a).

Kodumaistest tootjatest omab suurimat pinda riulis OÜ Värskas Vesi (kuus rida 1,5l vett), millele järgneb Viru Õlu Aqua (üks rida 1,5l vett riulis). Enamus brände veeriulis pole kodumaised ja neil on võrreldes kodumaiste brändidega (mis on asetatud alusealale) väiksem müügiedu. Järgnevalt on analüüsitud tootjabrändide praegusi ja soovituslikke ulatusi (vt. tabel 2.14).

Tabel 2.14. Veegrupi väljapanekute praeguse ja soovitusliku ulatuse erinevused tootjate brändide lõikes

Tootja	Ulatus kasumi alusel, %	Ulatus käibe alusel, %	Soovituslik ulatus, %	Praegune ulatus, %	Erinevus, %
ALC	24	28	26	28	2
Veski	21	10	15	11	-4
Saku	11	14	13	17	4
Värskas	10	11	10	0	-10
Hansa	10	11	10	11	1
Gutta	7	8	8	14	6
Plaines	7	7	7	11	4
Coca	6	7	7	1	-6
Muud	4	4	4	7	3
Kokku	100	100	100	100	0

Allikas: autori arvutused.

Tabelist 2.14 selgub, et A. Le Coq Tartu Õlletehase veele (AURA) on antud 2% võrra rohkem pinda kui vajalik. Samas, Värskas OÜ Värskas Originaalile on eraldatud lausa 10% võrra vähem pinda kui oleks vajalik. Sellise erinevuse likvideerimiseks on

kindlasti vaja kaup välja panna alusega, kuna jaekaubandusettevõtet külastavad tarbijad eelistavad Värska Originaali. Samuti on vähem pinda eraldatud Coca-Cola Bonaqua veebrändile (6% võrra vähem) ja importveebrändile Veski (4% võrra vähem). Gutta Everestile on soovituslikuga võrreldes eraldatud liiga palju pinda (6% võrra rohkem), samuti Saku Õlletehase veemarkidele (4% võrra rohkem).

Jaekaubandusettevõttes X ei ole senini kasutatud õlle, mahla ja vee kaubagruppide väljapanekupindade juhtimisel kindlaid põhimõtteid. Kaubagruppide juhtimise põhimõtetel baseeruvad analüüsid näitavad, et jaekaubandusettevõttes X esineb olulisi puudujääke õlle, mahla ja vee kaubagruppide väljapanekupindade juhtimisel ning seetõttu jäävad nende kaubagruppide käibe- ja kasumipotentsiaalid saavutamata. Kõige suuremad erinevused tegelike ja soovituslike alagruppide ja tootjabrändide väljapanekute ulatuste vahel esinevad mahla kaubagrupis, millele järgnevad õlle ja vee kaubagrupid.

2.3. Kaubagruppide juhtimise taktikaliste meetmete kujundamine jaekaubandusettevõttes X

Kaubagruppide juhtimise rakendamisel tuleb kindlasti arvestada **tarbijate profiili** ja erinevaid demograafilisi trende, sest tarbijate üldine profiil mõjutab kaupade väljapanekuga seotud taktikalisi otsuseid kõige otsesemal viisil. Tarbijate vananemine tähendab karastusjookide kaubagrupis näiteks seda, et üha tähtsamaks muutub tervislikumate ja naturaalsemate kaupade olemasolu. Jaekaubandusettevõtte õllegrupi enimmüüdud marke ja Saar Polli poolt läbiviidud uuringu tulemusi kõrvutades võib põhilist õlleostjat kirjeldada nagu Eesti keskmist õllejoojat. Tarbijaks on mees, sissetulek pereliikme kohta kas madal (vähem kui 1500 EEKi) või kõrgem (üle 3000 EEKi), elab nii linnas kui maal, 30–60 aastane füüsilise töö tegija, rahvus pole oluline. Keskmine netosissetulek pereliikme kohta Eestis on 2500 EEKi. (Leis, Saar 2004; Leibkonnaliikme ... 2005)

Enamik Eesti jaekaubandusettevõtteid kogub küll tarbijate kohta infot, kuid nende kasumlikkust ei arvutata. Tarbijatele pakutakse küll mitmesuguseid allahindlusi ja

boonuseid, kuid tõsiseltvõetavat sammu tarbijate sidumiseks oma jaeketiga pole veel tehtud. Emori andmetel on 15–74 aastastest elanikest oma ostukohale lojaalne vaid 10%. Heal juhul osatakse jälgida tarbija ostude suurust ja tarbijaid selle alusel grupeerida (Stockmann, Tallinna Kaubamaja), aga tarbija tulude ja kulude analüüsi praktiliselt ei teostata (põhjuseks ressursside nappus). Samas, Inglismaa jaekaubandusturu liider Tesco analüüsib pidevalt tarbijate ostukäitumist – ettevõtte on loonud 80 000 tarbijasegmenti, vastavalt millele tehakse sooduspakkumisi. (Kann 2004a) Kui jaekaubandusettevõtte tunneb oma tarbijat, siis järgmiseks sammuks ja ka kaubagruppide juhtimise **esimeseks taktikaliseks meetmeks on õige sortimendi kujundamine** lähtuvalt oma tarbijast. Jaekaubandusettevõtte X õlle kaubagrupi sortimenti võrreldakse Lõuna-Eesti edukamate artiklitega (vt. tabel 2.15).

Tabel 2.15. Õlle alagruppide enimmüüdud kaubad kogu Lõuna-Eesti turul ¹

Pudeliõlu	PET õlu	4-paki õlu	Importõlu
ALC Bock	Saku Presidendi 8 2L	ALC Premium	Baltika alk. Vaba 0,5L
ALC Pilsner eripruul	ALC Diesel 2L	Saku Originaal	Baltika 4,8% 0,5L
ALC Premium	ALC Pilsner eripruul 2L	Saku ROCK	Clausthaler alk. Vaba
Saku Presidendi Pilsner	Viru Bear Beer 4,9 2L	Saku Mäger	Budweiser Budwar
ALC Aleksander	Saku Presidendi 8 1L	ALC Albert	Corona 0,33L
ALC Saaremaa X	ALC Turbo Diesel 2L	Saku ICE	Tuborg Gold 0,5L
Saku ROCK	Saku Presidendi Pilsner 2L	Saku Carlsberg	
Saku Originaal	Saku Presidendi Pilsner 1L	Purgiõlu	
Saku Mäger	Viru Bear Beer 7,5 2L	ALC Premium	
Saku ICE	Saku Presidendi 10 1L	ALC Albert Le Coq	
Saku Presidendi 10	Saku Originaal 1L	Saku ROCK	
ALC Imperial Red	Saku Taurus 1L	Saku Originaal	
		Saku Carlsberg	
		ALC Premium 0,33L	
		Saku Originaal 0,33L	

Allikas: autori koostatud Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtete läbimüükide alusel.

Lisas 17 on toodud jaekaubandusettevõtte õlle kaubagrupi kõik artiklid, mis on järjestatud läbimüükide alusel (2005. aasta). Ostukohtadel ei ole mõtet hoida sortimendis tooteid, mis ei ringle kiiresti – müügipind on kinni ja käibepotentsiaal jääb saavutamata (Liikane 2004: 18). Kõik peamised õlle kaubagrupi artiklid on jaekaubandusettevõttes müügil, väikeseid erinevusi võib täheldada importõlledel

¹ Tabelis 2.15 on hallil taustal toodud kaubaartiklid, mida jaekaubandusettevõttes X hetkel ei müüda, aga mida oleks vaja sortimenti lisada (lähtudes Lõuna-Eesti õlleturu läbimüükide analüüsist).

alagrupis. Autori arvates võiks jaekaubandusettevõtte kaaluda tabelis 2.15 hallil taustal toodud importõllede sortimenti lisamist, kuna need kaubad puuduvad hetkel sortimendist, ent nõudlus nende kaupade järele on turul olemas. Samas, importõlle sortimendi muutmine peaks eeldama teatud markide eemaldamist sortimendist, kuna üldjuhul on importõlle osakaal marginaalne. Näiteks Soomes oli 2003. aastal importõlle osatähtsus kogu turul vaid 2% (Alcoholic ... 2003). Jaekaubandusettevõtte müügianalüüs peegeldab sarnast importõlle alagrupi arengut. Teades, et jaekaubandusettevõtte X tarbijad on põhiliselt madalama sissetulekuga inimesed (kes ei eelista hinnatundlikkuse tõttu kallimat importõlut), siis tuleks importõlle sortiment hoida sama laiana (Leis, Saar 2004).

Lisades 18–19 on toodud õlle kaubagrupi artiklite arvu dünaamika alagruppide ja tootjate lõikes. Enim artikleid on õlle kaubagrupis olnud 2004. aasta teisel poolaastal (116 artiklit), selle järgnevad 2005. aasta esimesed kolm kuud (107) ja 2004. aasta esimene poolaasta (101). Pudeli ja purkide alagrupis on tendents artiklite vähenemisele, PET alagrupp on artiklite arvu poolest olnud suhteliselt stabiilne (importmargid on asendatud kodumaiste markidega, mida varem turul ei olnud). Kui võrrelda jaekaubandusettevõtte õllegrupi kaubaartiklite arvu Soome juhtiva alkoholimüügiketi ALKO-ga, siis võib täheldada suhtelist sarnasust (Alcoholic ... 2003): kui ALKO oli 2003. aastal keskmiselt müügil 120 õllemarki, siis vaatlusaluses jaekaubandusettevõttes 100. Selline väike erinevus näitab, et jaekaubandusettevõtte pakub oma tarbijatele väga mitmekesist õllevalikut. Tootjatest on õlle kaubagrupis enim artikleid Saku Õlletehasel, järgnevad A. Le Coq ja Viru Õlu.

Lisas 20 on toodud jaekaubandusettevõtte mahla kaubagrupi alagruppide kõik müügil olevad artiklid, mis on järjestatud läbimüükide alusel (2005. aasta). Tabelis 2.16 on jaekaubandusettevõtte mahla kaubagrupi sortimenti võrreldud kogu Lõuna-Eesti piirkonna mahla alagruppide juhtivate artiklitega. Tabeli 2.16 alusel selgub, et jaekaubandusettevõttes on 11 mahla ja nektarite ning suurpakendis mahlade osas esindatud kõik peamised kaubad. 11 mahlajookide ja 0,2l pakendite osas on tabelis 2.16 hallil taustal toodud kaubad, mida autor soovib jaekaubandusettevõtte sortimenti lisada. Mahlajookide osas on mõttekas sortimenti lisada Gutta mahlajooke (kolm artiklit) ja Largo mahlajoogi (üks artikkel) ning 0,2l mahlade osas Põltsamaa Felixi

kaupu (kaks artiklit). Need kaubad näitavad Lõuna-Eesti jaekaubanduses häid müügitulemusi ja võimaldaksid jaekaubandusettevõtetel paremini mahla kaubagrupi käibe- ja kasumipotentsiaali täita.

Tabel 2.16. Mahla alagruppide enimmüüdud kaubad kogu Lõuna-Eesti turul ²

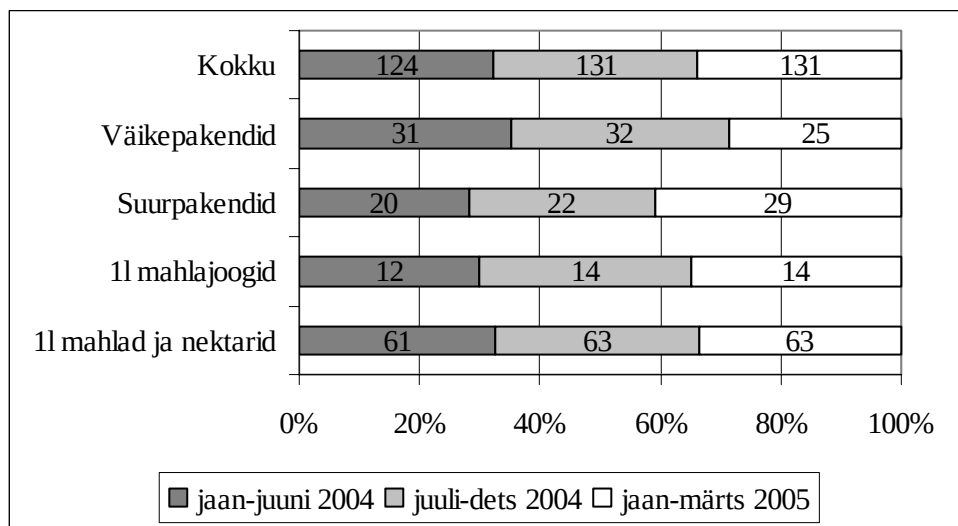
Mahlad ja nektarid 1l	Mahlajoogid 1l
AURA Apelsinimahl	Limpa Multijook
Põltsamaa Ploominektar	Samba Multijook
AURA Multinektar	Limpa Kirsijook
Gutta Multinektar	AURA Jõhvikajook
AURA Õunamahl	Limpa Õunajook
AURA Spicy Tomato mahl	Põltsamaa Jõhvikajook
AURA Ploominektar	Gutta Granaatõunajook
Samba Tomati	Gutta Mandariinijook
AURA Tomatimahl	Gutta Metsvaarikajook
AURA Viinamarjamahl	Gutta Kirsijook
AURA Koduaianektar	Gutta Viinamarjajook
Samba Apelsinimahl	Põltsamaa Õunajook
Gutta Apelsinimahl	Largo Troopiline Porgandijook
Gutta Ploominektar	
	0,2l pakend
2l pakend	Felix Pirni
Gutta Multinektar	Trip Maasika
Gutta Apelsininektar	Trip Pirni
Gutta Tomatimahl	Trip Vaarika
Gutta Viinamarjajook	Trip Apelsini
Gutta Metsmarjajook	Felix Mustsõstra, Õuna, Vaarika
Gutta Õunamahl	Felix Jõhvikajook
Marli Multijook	Felix Apelsini, Porgandi
Marli Jõhvikajook	Yippy Kiivi, Maasika
Marli Õuna, Kirsijook	Felix Multinektar
Marli Mustsõstra, Pohlajook	Limpa Multi
Marli Apelsininektar	Limpa Kirsi
Gutta Ananassijook	Limpa Õuna
Marli Tomatimahl	Yippy Apelsini

Allikas: autori koostatud Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtete läbimüükide alusel.

Mahla kaubagrupi alagruppide artiklite arvu muutused on eelnevatel perioodidel olnud alagruppide lõikes üllatavalt sarnased. Joonisele 2.21 tuginedes saab teha järelduse, et

² Tabelis 2.16 on hallil taustal toodud kaubaartiklid, mida jaekaubandusettevõttes X hetkel ei müüda, aga mida oleks vaja sortimenti lisada (lähtudes Lõuna-Eesti mahlaturu läbimüükide analüüsist).

mahlagrupi artiklite arv on püsinud samal tasemel. Enim artikleid sisaldab 11 mahlade ja nektarite alagrupp, sellele järgnevad mahlad suur- ja väikepakendis. Kõige vähem artikleid on hetkel 11 mahlajookide alagrupis. Artiklite analüüs tootjate lõikes näitas, et vaatlusalusel perioodil ei ole toimunud suuri muutusi pakutavate artiklite arvus mahlagrupi erinevates alagruppides.



Joonis 2.21. Mahla kaubagrupi alagruppide artiklite arv perioodil jaanuar 2004–märts 2005 (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Lisas 21 on toodud jaekaubandusettevõtte vee kaubagrupi alagruppide kõik müügil olevad artiklid, mis on järjestatud läbimüükide alusel (2005. aasta). Tabelis 2.17 on jaekaubandusettevõtte vee kaubagrupi sortimenti võrreldud kogu Lõuna-Eesti piirkonna vee alagruppide juhtivate artiklitega. Vee kaubagrupi osas on jaekaubandusettevõttes võrreldes kogu turu sortimendiga artiklite osas suuri erinevusi. Ainsa alagrupina on 1,5l maitsestatud vee osas sortiment täielikult kaetud, see tähendab kogu turul parimaid müüke näitavad artiklid on jaekaubandusettevõtte sortimendis olemas. Suurimad erinevused on 0,5l maitsestatud vee alagrupi osas, kus enamuse turul häid müüke näitavaid kaupu on sortimendist puudu. Autori arvates tuleks jaekaubandusettevõttel tabelis 2.17 hallil taustal toodud artiklid veegrupi sortimenti lisada, kuna nõudlus nende kaupade järele on kogu turul suur.

Ilma nende artikliteta jääb veegrupi käibe- ja kasumispotentsiaal jaekaubandusettevõttel saavutama. Esmajärjekorras tuleks sortimenti lisada Värska OÜ veed suurpakendis,

kuna Värskas kaupade järele on jaekaubandusettevõttes väga suur nõudlus ja siiani on nendele kaupadele eraldatud küllaltki vähe pinda. Uute artiklite lisamisel tuleks sortimendist eraldada siiani kõige tagasihoidlikumaid müüke näidanud veeartiklid, mida saab edukalt teha lisa 21 andmete alusel. Vee kaubagrupi sortimenti pole otstarbekas palju laiendada, vaid kaasata müüki vaid kogu turul häid tulemusi näitavad artiklid.

Tabel 2.17. Vee alagruppide enimmüüdud kaubad kogu Lõuna-Eesti turul ³

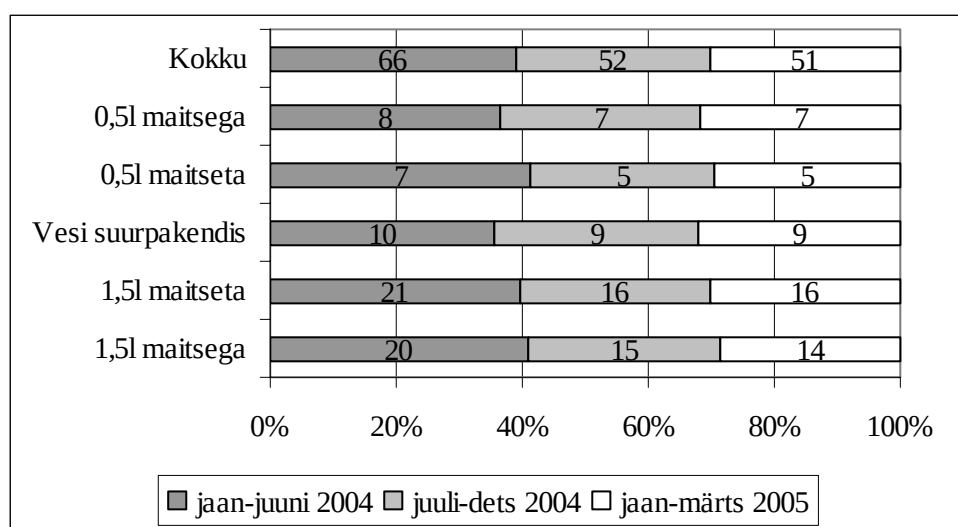
1,5l maitsestatud	0,5l maitsestatud	1,5l maitsestatud
Saku Montavit gaseerimata	Värskas Originaal	AURA Kaalujälgija
Saku Montavit gaseeritud	Saku Montavit gaseerimata	AURA Pohla
ALC Värskas	Evian gaseeritud	AURA Sidruni
Värskas Originaal	Saku Montavit gaseeritud	Saku Vichy Sidruni
Bonaqua gaseeritud	AURA Spring gaseerimata	Saku Vichy Õuna
Evian gaseeritud	Bonaqua gaseeritud	AURA Pirni
Everest gaseeritud	AURA Spring gaseeritud	AURA Arbuusi
AURA Spring gaseerimata	Saku Vichy Classic	Bonaqua Jõhvika
AURA Spring gaseeritud	Everest gaseeritud	Värskas Originaal Sidruni
Poljana vesi	Bonaqua gaseerimata	Everest sidruni
Bonaqua gaseerimata	Bonaqua gaseeritud	Bonaqua Sidruni
Aqua Fennica	Evian gaseerimata	Saku Vichy Passiooni
Sajanskaja		
Evian gaseerimata	0,5l maitsestatud	
	Bonaqua Apelsini	
Vesi suurpakendis	Saku Vichy Sidruni	
Värskas Originaal 5l	AURA Sidruni	
Värskas Originaal 7l	AURA Pohla	
Värskas Originaal 2l	AURA Pirni	
Vesi Plaines 2,2l	AURA Arbuusi	
Vesi Plaines 5l	Bonaqua Sidruni	
Saaremaa vesi 5l	Bonaqua Jõhvika	
	Saku Vichy Passiooni	
	Saku Vichy Greibi	

Allikas: autori koostatud Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtete läbimüükide alusel.

Vee kaubagrupi alagruppide kaubaartiklite arvu muutus perioodil jaanuar 2004 kuni märts 2005 on olnud alagruppide lõikes sarnane. Joonisele 2.22 tuginedes võib teha järelduse, et veegrupi artiklite arv on möödunud perioodide jooksul vähenenud.

³ Tabelis 2.17 on hallil taustal toodud kaubaartiklid, mida jaekaubandusettevõttes X hetkel ei müüda, aga mida oleks vaja sortimenti lisada (lähtudes Lõuna-Eesti veeturu läbimüükide analüüsist).

Artiklite arvu dünaamikat tootjate lõikes ei analüüsita, kuna turul on vaatlusaluse perioodi jooksul toimunud teatavad ettevõtete (A. Le Coq omandas Ösel Foodsi) ühinemised, mis moonutavad reaalseid arenguid. Enim artikleid on 1,5l maitseta vee alagrupis, millele järgnevad 1,5l maitsega vesi ja vesi suurpakendis. 0,5l maitsega ja maitseta vee alagruppides on jaekaubandusettevõttes üllatavalt vähe artikleid, mistõttu esmalt oleks vaja nende alagruppide sortimendid üle vaadata. Võrreldes õlle ja mahla kaubagruppidega on veegrupis selgelt vähem artikleid, mis teeb vee kaubagrupi juhtimise jaekaubandusettevõtte jaoks lihtsamaks.



Joonis 2.22. Vee kaubagrupi alagruppide artiklite arv perioodil jaanuar 2004–märts 2005 (autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel).

Jaekaubandusettevõtte X õlle, mahla ja vee kaubagruppide sortimendis on teatavaid erinevusi kogu Lõuna-Eesti turuga. Enim artikleid on mahla kaubagrupis, millele järgnevad õlle ja vee kaubagrupid. Artiklite arv peegeldab kaudselt ka kaubagrupi juhtimise keerukust. Kohandades oma sortimendi vastavalt tarbijate eelistustele, on võimalik paremini täita ostukoha käibe- ja kasumipotentsiaali. Lisaks Lõuna-Eesti turu alagruppide läbimüükide analüüsile oleks otstarbekas läbi viia ka otseselt konkureerivate ostukohtade läbimüükide analüüs, ehkki andmete kättesaadavus on sellise analüüsi üheks suurimaks takistajaks.

Teise taktikalise meetme ehk hinnakujunduse juhtimiseks viiakse läbi hinnavõrdlus peamistes konkureerivates ostukohtades. Konkureerivad ostukohad asuvad

geograafiliselt samas piirkonnas. Peamiseks konkurendiks on Tartu Tarbijate Kooperatiivi Karete Konsum, mis on sarnaselt jaekaubandusettevõttega oma tüübilt supermarket. Supermarketis on pinda kuni 2500m² ning müüakse peamiselt toidu- ja mitmesuguseid esmatarbekaupu (Liikane 2004: 18). Kaupmees AS Aardla Hulgikaup on tüübilt hulgimüüja, kus ostude sooritamist piiratakse kliendikaardi alusel. Hinnavaatluse tulemused õlle, mahla ja vee põhiliste artiklite osas jaekaubandusettevõttega konkureerivates ostukohtades näitavad, et jaekaubandusettevõtte hinnatase on igati soodne. Kõikide võrreldud kaubaartiklite osas pakub jaekaubandusettevõtte oma tarbijatele konkurentsivõimelist hinda (vt. tabel 2.18).

Tabel 2.18. Hinnavaatluse tulemused õlle, mahla ja vee kaubagruppide peamiste kaupade osas jaekaubandusettevõtte konkurentide juures (hinnad toodud EEK-ides)

Artikkel/Ostukoht	Jaekaubandus- ettevõtte X	TTK Karete Konsum	Kaupmees AS Aardla Hulgikaup
ÖLU			
A. Le Coq Premium 4-pakk	34,90	34,90	34,90
A. Le Coq Pilsner 0,5l pdl	6,70	6,90	6,20
A. Le Coq Premium 0,5l pdl	8,90	8,70	9,10
Saku Originaal 4-pakk	38,90	35,60	34,40
Saku Presidendi Pilsner 0,5l pdl	6,70	6,90	6,20
Saku Originaal 0,5l pdl	9,70	8,90	8,60
Saku Presidendi 8% 2l PET	23,50	22,90	22,40
A. Le Coq Turbo Diesel 2l PET	23,90	25,50	22,40
Viru Bear Beer 2l PET	22,90	24,90	22,20
MAHL			
Gutta Multinektar 2l	19,90	24,90	19,40
AURA Multinektar	12,90	14,50	13,40
Aura Ploominektar	15,20	14,90	13,40
AURA Apelsinimahl	14,90	14,50	12,90
Põltsamaa Ploominektar	12,50	12,50	10,60
Põltsamaa Apelsinimahl	13,50	12,90	10,60
VESI			
AURA Pohla 1,5l	8,50	8,50	7,90
Saku Vichy Sidruni 1,5l	11,90	11,60	10,80
Coca-Cola Bonaqua 1,5l	12,90	12,00	11,90
Evian 1,5l gaseerimata	18,9	17,9	15,6
Keskmine hind	16,69	16,81	15,42

Allikas: Hinnavaatlus ... 2005.

Jaekaubandusettevõtte lähedal (Kaupmees AS Aardla hulgilao piirkonnas) asub ka Rimi Balticu Säästumarketi ostukoht (tüübilt *discounter*), ent kuna Säästumarketi sortiment ei ole võrreldav jaekaubandusettevõtte sortimendiga, jäetakse Säästumarket hinnavaatlusest välja. Samas, tarbija jaoks on tegemist ikkagi ostukoha valiku alternatiiviga ja seda tuleb kindlasti arvestada. 2005. aasta aprillikuus suleti Tirsi Grupi Turu tänava ostukoht ning hinnavaatluse ajal oli see remondiks suletud. Pärast remonti avatakse samas kohas Selveri ostukoht, mis on aga Selveri hinnapoliitikat arvestades kõrgema hinnatasemega kui Tirsi ja seega ka vaatlusalune jaekaubandusettevõtte.

Hinnavaatluse tulemustele tuginedes saab väita, et jaekaubandusettevõtte on oma piirkonnas üks soodsamaid ostukohti. Vaadeldud artiklite keskmine hinnatase vaadeldud artiklite (ostukorvi) osas on madalaim Kaupmees AS Aardla Hulgilaos ja kõrgeim Tartu Tarbijate Kooperatiivi (TTK) Karete Konsumis. Kuna Kaupmees AS klientideks saavad olla vaid juriidilised isikud (ostmine ainult kliendikaardiga), siis on vaatlusalune jaekaubandusettevõtte oma piirkonnas soodsaim ostukoht. Sellest tulenevalt saab teha jaekaubandusettevõttele ettepaneku jätkata samasuguse hinnakujunduspoliitikaga, kuna lähimad konkureerivad ostukohad ei oma hinnaelist. Hindade tõstmisel ei ole antud juhul mõtet, kuna jaekaubandusettevõtte kontseptsioon on rajatud soodsale hinnale.

Kaubagruppide juhtimise kolmanda taktikalise meetme ehk kaupade asetuse planeerimisel tuleb järgida mitmeid põhimõtteid. Õllede kaubagrupi väljapaneku kujundamisel kehtivad teatud reeglid, mille järgimine tagab jaekaupmehele käibe ja kasumi kasvu. (Dwyer 1995: 75)

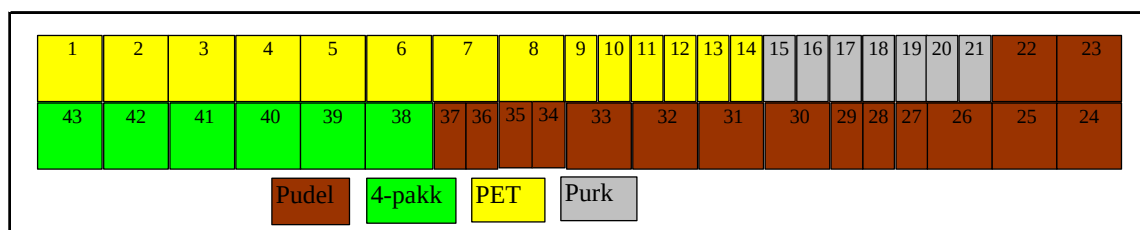
- Õlled tuleb välja panna alagruppide kaupa, näiteks importõlled ühte riiuli osasse ja premium õlled teise osasse. See teeb ostuotsuse lihtsamaks nendele tarbijatele, kes ostavad konkreetset õlle alagruppi.
- Õlletarbijad on väga avatud uutele pakkumistele, ent on ikkagi väga lojaalsed oma lemmikbrändile.
- Vähemtuntud õllebrändid tuleks külmikutes paigutada ustele lähemale, et tarbijad neid kõige esimesena märkaksid ja kaaluksid uue brändi ostmist.

Vee (ja mahla) kaubagruppi saab vaadelda karastusjookide kaubagrupi osana, mistõttu soovitusel karastusjookide väljapaneku juhtimiseks sobivad ka vee (mahla) kaubagrupi

juhtimiseks. Järgnevalt on välja toodud mõningad soovitusel karastusjookide väljapanekute kujundamisel (Jay 1998: 48):

- kaupade väljapanekutele tehtavad kulutused on soovitatav lülitada üldisesse turunduseelarvesse, suurusjärguks 5–10% turunduseelarvest;
- ristturundus erinevate kaubagruppide vahel teeb tarbijate jaoks ostuprotsessi lihtsamaks;
- atraktiivsete väljapanekute abil on võimalik saada lisamüüke, seda eriti tähtsate pühade ajal;
- väljapanekustendid peavad olema atraktiivsed ja andma kiiresti edasi kaubaga (kampaaniaga) kaasas käiva sõnumi;
- valgustuse ja liikumise kasutamine tõmbavad tarbija tähelepanu;
- ostukohasisesed stendid annavad edasi ettevõtte ja brändi mainet ning peavad seetõttu olema atraktiivsed.

Lähtuvalt eelmises alapunktis leitud optimaalsest väljapanekupinna jaotusest alagruppide ja tootjate brändide vahel tehakse järgnevalt jaekaubandusettevõttele konkreetsed soovitusel kaupade väljapanekuks vaatlusalustes kaubagruppides. Joonisel 2.23 on toodud õlleala soovituslik jaotus alagruppide vahel, lähtudes seejuures tootjate vahelisest soovituslikust pinnajaotusest. Kokku on õllede puhul kasutada 66 ¼ euroaluse suurune väljapanekuala. Autor on lähtuvalt teoreetilistest ja praktilistest arvamustest seisukohal, et õllede väljapanekuala tuleb organiseerida lähtuvalt õllegrupi alagruppidest, mitte lähtuvalt tootjate brändidest. Alagrupikeskne lähenemine sihtkaubagrupi väljapaneku puhul võimaldab tarbijatel kergemini võrrelda erinevate tootjate analoogseid õllemarke ja sooritada põhjendatud ost.



Joonis 2.23. Õlleala soovituslik jaotus jaekaubandusettevõttes X lähtudes analüüsist tulenevast soovituslikust jaotusest (autori ettepanek).

Lisas 22 on igale joonisel 2.23 toodud numbrile eraldatud konkreetne õllemark, mida jaekaubandusettevõtte võiks autori soovitude kohaselt alusealale välja panna. Importõlled asetamine alusealale ei ole vajalik, kuna importõlled jaoks on olemas spetsiaalne riiul. Sinna importõlled riiulisse saaks asetada ka Baltika, Corona ja Tuborgi õllemargid, mille sortimenti lisamise ettepaneku kaubagrupi kapten on eelnevalt teinud. Seega oleks õlleala asetus alagruppide vahel järgmine:

- PET õlled (numbrid 1–14), kokku 22 ¼ euroalust;
- purgiõlled (15–21), kokku 7 ¼ euroalust;
- pudeliõlled (22–37), kokku 25 ¼ euroalust;
- 4-paki õlled (38–43), kokku 12 ¼ euroalust.

Tarbijate liikumistrajektor kulgeb üldjuhul joonise vasakust äärest, mistõttu suurpakendis ja kasumlikemate õlled alagruppide (4-pakk, PET) asetamine esimestele väljapanekupositsioonidele on igati põhjendatud. Tõelised pudeli- ja purgiõlled eelistavad on valmis oma brändi ülesleidmiseks natuke kaugemale kõndima. Pudeliõlle ja purgiõlle eelistajaid iseloomustab üldjuhul kõrgem margieelistus, mistõttu ostetakse soovitatav mark igal juhul, sõltumata selle asukohast alusealal. Sellise asetusskeemi korral oleks A. Le Coq Tartu Õlletehase väljapaneku ulatuseks 31 ¼, Saku Õlletehasel 26 ¼ ja Viru Õlul 9 ¼ euroalust. Need jaotused vastavad eelnevas alapunktis leitud soovituslikule alagruppide- ja tootjatevahelisele jaotusele.

Mahlariiuli soovituslik jaotus tootjate brändide vahel lähtudes alagruppide vahelisest soovituslikust pinnajaotusest peaks tagama tarbijate ostuotsuste lihtsamaks muutumise (vt. joonis 2.24). Autor on seisukohal, et mahlariiuli väljapanek tuleb vastupidiselt õllealale organiseerida lähtuvalt brändidest, kuna tarbijatel on välja kujunenud selged brändieelistused ja selline lähenemine võimaldab tarbijal ostuprotsessi lihtsustada. Sellise mahlariiuli asetuse korral on täidetud nii alagruppide kui ka tootjabrändide õiglased ulatused. Võrreldes olemasoleva asetusega muutub mahlariiuli üldskeem tarbija jaoks oluliselt loogilisemaks. Vasakus riiulivahes on esindatud kõik mahlad suurpakendites (üle 1l), keskmises riiulivahes importmahlad ja parempoolses riiulivahes kodumaised (AURA, Põltsamaa, Limpa) mahlad. Parema riiulivahe alumises riiulis on mahlad väikepakendis, kuna lapsed saavad sellelt kõrguselt kenasti oma lemmikkaupu ise valida. Tarbijate liikumistrajektor mahlaalale kulgeb paremast äärest.

1. riilivahe		2. riilivahe		3. riilivahe			
Sadocnik 1,5l 11 rida	Slavno jm 1,5l 8 rida	Amigo 1l 11 rida	Solo 1l 9 rida	Com pal 1l 4 rida	Aura Piim 1l 6 rida	Põlts. 1l 9 rida	
GUTTA 2l 18 rida		Gutta 1l 4 rida		AURA 1l 20 rida			
GUTTA 2l 9 rida	MARLI 2l 9 rida	Samba 1l 4 rida	CIDO 1l 16 rida	Põltsamaa, import: 0,2l 10 rida	Li mp a 0,2 3ri	Limpa 1l 6 rida	AURA Fresh 1l 6 rida
		Siirupid					

Joonis 2.24. Mahlariiuli soovituslik jaotus jaekaubandusettevõttes X lähtudes analüüsist tulenevast soovituslikust jaotusest (autori ettepanek).

Veegrupi aluseala soovituslik jaotus artiklite vahel tuleks korraldada nii, et tarbijale oleks esimestel positsioonidel 1,5l maitsega veed, kuna see alagrupp on suurima käibe- ja kasumipotentsiaaliga (vt. joonis 2.25). Kokku on veeala puhul kasutada 18 ¼ euroaluse suurune väljapanekuala.

1	2	3	4	5	6	7	8
16	15	14	13	12	11	10	9
		1,5l maitsega	1,5l maitseta	Suurpake nd (>1,5l)			

Joonis 2.25. Veeala soovituslik jaotus jaekaubandusettevõttes X lähtudes analüüsist tulenevast soovituslikust jaotusest (autori ettepanek).

Igale numbrile joonisel 2.25 vastab konkreetne veemark, mis on lahti selgitatud lisas 23. Soovitusi veeriuli jaotamiseks konkreetsete artiklite osas siinkohal ei tehta, kuna põhiline veemüük toimub alusealalt. Jaekaubandusettevõtte saab iseseisvalt otsustada, millised artiklid ja millise ulatusega oleks mõttekas veeriulisse asetada. Selge on see, et

suuremate tootjate väikepakendis veed asuvad kõik tootjafirmade külmikutes, mistõttu veeriulisse saab asetada vähemliikuvamad ja valikut täiendavad veegrupi artiklid. Tootjafirmade külmikud on asetatud veegrupi aluseala väljapaneku vahetusse lähetusse, mis aitab tarbijal paremini veegrupi sortimendist soovitud kaubaartiklid üles leida.

Kaupade asetuses oleks jaekaubandusettevõtte X vaja arvestada eelmises alapunktis läbiviidud analüüsi tulemusi ja kujundada õlle, mahla ja vee kaubagruppide asetused ümber. Põhjendatud asetusskeemid ja ulatused alagruppide ja tootjafirmade lõikes võimaldavad saavutada suuremaid käibeid ja kasumeid, kuna tarbijad leiavad oma lemmikkaubad hõlpsamini üles ja langetavad ostuotsused kiiremini.

Müügipromotsiooni ehk kaubagruppide juhtimise protsessi neljandat taktikalist meedet kasutatakse laialdaselt, kuna enamik tarbijaid teeb konkreetse brändivaliku otsuse kaupluses olles ja on seetõttu ostuotsustes kergesti mõjutatav. Lisaks asetuse mudelite järgimisele püüab Coca-Cola Eesti müügimeeskond erinevates ostukohtades oma kaupade parema turustuse teenistusse rakendada ka reklaamtahvlid, külmkapid, valguskastid, hinnasildid ja töötajate rõivad (Smotov 2004). Käesoleva magistritöö teoreetilises peatükis toodud nõuandeid ja eelnevaid soovitusi ning jaekaubandusettevõtte eripärasid arvestades tehakse järgnevalt vaatlusaluste kaubagruppide osas soovitud müügipromotsiooni meetmete kasutamise osas (vt. tabel 2.19). Ettepanekute tegemisel on arvestatud ka jaekaubandusettevõttega konkureerivate ostukohtadega. Müügipromotsiooni meetmete osas peaks jaekaubandusettevõtte tegema tihedat koostööd kaubagrupi kapteni A. Le Coq Tartu Õlletehasega, kuna ettevõtte valdab mitmekesist informatsiooni erinevate müügipromotsioonide meetmete tulemuslikkuse kohta.

Tabel 2.19. Soovitused müügipromotsiooni meetmete kasutamiseks jaekaubandusettevõttes X vaatlusaluste kaubagruppide lõikes

Kaubagrupp	Põhimeede	Alternatiivne meede	Lisameede
Õlu	allahindlus	kupongid (loosimine)	tasuta tooted
Mahl	allahindlus	eriväljapanek	tootedegustatsioon
Vesi	eriväljapanek	allahindlus	kupongid (loosimine)

Allikas: autori koostatud Kurg 2005, Vernik 2005, Rosental 2005 intervjuude alusel.

Kõige paremat tulemust peaks õlle ja ka mahla kaubagruppide osas andma traditsiooniline allahindlus. Allahindlust tuleks pakkuda regulaarselt ja erinevatele õllemarkidele, tehes koostööd tootjatega. Tarbija jaoks on erinevad allahindlused võimaluseks proovida midagi uut või osta tuttavat õllemarki korraga suuremates kogustes. Mahla ja vee kaubagruppide puhul on kindlasti vaja rõhuda eriväljapanekutele, mis aitavad tarbijal kiiremini ostuotsuseni jõuda. Mahla kaubagrupi puhul oleks uute kaupade puhul häid tulemusi andvaks müügipromotsiooni meetmeks degustatsioon, mille läbiviimisest on ka tootjad väga huvitatud.

Müügipromotsiooni kasutamise kokkuvõtteks saab märkida, et igas kaubagrupis võiks regulaarselt esineda mõni müügipromotsiooni meede, mis aitaks tarbijate ostusid suunata. Jaekaubandusettevõtte saab teha müügipromotsiooni meetmete kasutamise plaani, kus plaanitakse nii iseseisvalt, tootjate poolt kui ka koostöös läbiviidavate müügipromotsiooni meetmete kasutamine järgmistel perioodidel.

Kaubagruppide juhtimise protsessi viimaseks ja kõige tähtsamaks etapiks on **eeltoodud soovituste ja ettepanekute rakendamine** jaekaubandusettevõttes. Selle etapi teostamise tasemest sõltub kogu kaubagruppide juhtimise protsessi tulemuslikkus – kui plaanide ja taktikate rakendamiseks leitakse piisavalt ressursse, siis on ka tulemused nii jaekaubandusettevõttele kui ka tootjast kaubagrupi kaptenile ootuspärased. Jaekaubandusettevõtte juhtkond peab tagama ostukoha personali kaasatuse tehtud plaanide elluviimisesse. A. Le Coq Tartu Õlletehas kui kaubagrupi kapten peab olema igati valmis väljapanekuid juhtima ja vajadusel plaanidesse muudatusi sisse viima.

Magistritöö empiirilises analüüsis saadud põhitulemused on järgmised:

- õlle, mahla ja vee kaubagruppide osas tuleb jaekaubandusettevõttel lisada sortimenti teistes Lõuna-Eesti jaekaubandusettevõtetes häid müüke näitavad artiklid;
- jaekaubandusettevõtte peaks jätkama praegust hinnakujunduspoliitikat;
- õlle, mahla ja vee kaubagruppide alagruppide ulatused jaekaubandusettevõttes on vaja umber korraldada, kuna need ei vasta soovituslikule ulatusele (leitud käibe ja kasumi osakaalude aritmeetiliste keskmiste arvutamise alusel);

- õlle, mahla ja vee kaubagruppide tootjabrändide ulatused jaekaubandusettevõttes on vaja umber korraldada, kuna need ei vasta soovituslikule ulatusele;
- kasutatavaid müügi-promotsiooni meetmeid oleks vaja suunata eelkõige allahindluste ja eriväljapanekute suunas.

Eeltoodud analüüs on koostatud tootmis- ja jaekaubandusettevõtete andmetele tuginedes. Erinevate soovitude korrektsus on seda suurem, mida rohkem on kasutada võrdlusandmeid turult. Selles osas on jaekaubandusettevõtte jaoks vaja mõne tootmisettevõtte abi, kuna iseseisvalt turuandmeid hankida on praktiliselt võimatu. A. Le Coq Tartu Õlletehas on kaubagruppide kaptenina jaekaubandusettevõtte vajaduse makrotasandi informatsiooni osas täitnud. A. Le Coq Tartu Õlletehase kaasamine kaubagruppide juhtimisse aitab jaekaubandusettevõttel kulusid vähendada ja organiseerida paremad väljapanekud õlle, mahla ja vee kaubagruppidele. A. Le Coq Tartu Õlletehasele võimaldab kaubagrupi kapteniks olemine samuti suurendada oma kaupade läbimüüke jaekaubandusettevõttes X, samuti saavutada võrreldes teiste tootjatega suurem mõju erinevates kaupade väljapanekut puudutavates otsustes.

Käesolevas magistritöös on tehtud konkreetsed ettepanekud ja soovitused jaekaubandusettevõttele X õlle, mahla ja vee kaubagruppide sortimendi, asetuse, hinnakujunduse ja müügi-promotsiooni osas. Ettepanekute tegijaks on kaubagruppide juhtimise põhimõtetest lähtuvalt A. Le Coq Tartu Õlletehas (läbi autori isiku) kui jaekaubandusettevõtte X poolt valitud kaubagrupi kapten, kelle eestvedamisel kaubagruppe analüüsitakse. Need ettepanekud on kooskõlastatud ja edastatud jaekaubandusettevõttele, tulemuste hindamine on võimalik teatud aja möödudes peale soovitude ja ettepanekute sisseviimist ostukohas. Kuna tegemist on sesoonse iseloomuga kaubagruppidega, oleks vaja kaubagruppide plaanid vähemalt korra kvartalis üle vaadata ja kaubagruppide väljapanekuid juhtida vastavalt hooajale.

KOKKUVÕTE

Kaubagruppide juhtimist saavad rakendada väga erinevad jaekaubandus- ja tootmisettevõtted. Nielsen Groupi tõlgenduse kohaselt on kaubagruppide juhtimine protsess, milles kaubagruppe juhitakse kui iseseisvaid äriosasid, kohandades need vastavalt ostukoha eripärale ja ostjate soovidele ning rahuldades seeläbi tarbijate vajadusi. Selle eeliseks on erinevate kaupluste väljapanekute kindlakäeline kujundamine ja piirkonna tarbijate soovidega arvestamine. Kaubagruppide juhtimine viib äritegevuse vastavusse tarbijate vajadustega, võimaldab eristuda konkurentidest, parandab ettevõtete sisemist juhtimist ja koordineeritust ning garanteerib koostööpartneritele suurema müüginahku ja kasumi.

Kaubagruppide juhtimise protsess nõuab teatud eelduste täidetust. Kaubagruppide juhtimisel oleks jaekupmehel otstarbekas teha koostööd suuremate tootjatega, kes saaksid väärtuslikku turuinformatsiooni omades olla erinevate kaubagruppide juhtimisel nõustajateks. Tootjad valdavad palju tähtsat informatsiooni kaubagrupi tarbijate, läbimüükide ning kaubagrupis toimuva tootearendustegevuse kohta. Seetõttu otsivad kauplusteketid kaubagruppide lõikes tootjatest partnereid, kes annaksid infot ja soovitusi toimivate kaubagruppide plaanide koostamiseks. Kaubagrupi juhtimise partneriks valitakse üldjuhul suure turuvõimuga tootja, keda kaubagruppide juhtimise protsessis nimetatakse kaubagrupi kapteniks.

Kaubagruppide juhtimise protsess eeldab investeeringuid inimressurssi ja ka infotehnoloogiasse, samuti olemasolevate organisatsioonistruktuuride muutmist nii tootmis- kui ka jaekaubandusettevõtetes. Kaubagruppide juhtimine võimaldab nii tootmis- kui ka jaekaubandusettevõttel saavutada mitmeid eeliseid võrreldes tavaolukorraga, kus kaubagruppe ei juhita. Näiteks on tootmisettevõttel võimalik paremini mõista oma kaupade tarbijate iseärasusi ja jaekaubandusettevõttel on võimalik tootmisettevõttelt saada lisaressursse ostukoha kaubagruppide arendamiseks.

Tootmisettevõtte saavutab kaubagrupi kaptenina oluliselt suurema võimu jaekaupmehe seisukohalt, mistõttu on oma kaubaartiklite müükide arendamine oluliselt lihtsam. Kaubagruppide juhtimist kasutades saavutavad tootmisettevõtted konkurentsieelise kliendisuhete juhtimise dimensioonist (jaekaubandusettevõtte on klient), jaekaubandusettevõtted aga kaupade juhtimise dimensioonist.

Oluliseks lisaväärtuseks võrreldes teiste turuosalistega (tootjad, jaekaupmehed) on kaubagruppide juhtimise protsessi partneritele ligipääs mitmekülgsele informatsioonile. Kui tootja saab kaubagrupi kaptenina ligipääsu ostukoha ehk mikrotasandi informatsioonile, siis jaekaubandusettevõtte saab läbi kaubarupi kapteni ligipääsu turuinformatsioonile vastava kaubagrupi osas. Koostöös tootjatega kerkivad esile mitmed probleemid ja kitsaskohad, mis võivad kaubagruppide juhtimise protsessi takistada. Probleemide vältimiseks on vajalik protsessi alguses kokku leppida mõlema osapoole ootused ja neid pidevalt analüüsida. Püstitatavad eesmärgid peavad rahuldama mõlema osapoole huve, kogu protsess peaks olema osapoolte jaoks läbipaistev ja paindlik. Peamiseks probleemiks on olukord, kus tootja tähtsustab oma kaupu rohkem kui peaks, jättes kogu kaubagrupi tasakaalustatud arengu eesmärgi tahaplaanile. Jaekaubanduse poolelt on peamiseks ohuallikaks liiga vähene pühendumus loodud kaubagrupi plaanide elluviimiseks, mistõttu tootjate tehtud investeeringute tasuvus kannatab.

Kaubagruppide juhtimise protsessi käsitlusi on mitmeid. Autor on nendele käsitlustele tuginedes loonud omaette käsitluse, mille alusel saab kaubagruppide juhtimist teostada. Kaubagruppide juhtimise protsess saab alguse kaubagruppide ja nende olemuse määratlemisest, seejärel analüüsitakse kaubagruppide seniseid arenguid ostukohas, kujundatakse kaupade väljapaneku põhimõtted (taktika) ning taktikaliste elementide juhtimise abil viiakse strateegia ostukeskkonnas ellu. Taktikalisteks elementideks on ostukoha sortimendi kujundamine, hinnakujundusmeetodi valimine, kaupade asetuse teostamine ja ostukohas tehtav promotsioon. Protsessi viimaseks etapiks on tegevuste hindamine ja kaubagruppide eesmärkide saavutamise hindamine.

Kaubagrupi olemuse (*category role*) määratlemine aitab tajuda kaubagruppi nii jaekaupmehe kui ka tarbija jaoks. Seniste arengute analüüsimisel toetutakse nii ostukoha kui ka kogu turu informatsioonile ja võrreldakse alagruppide trende.

Taktikaliste meetmete kavandamine on protsessi üks tähtsamaid etappe. Kaubagruppide sortimendi kujundamisel tuleb arvestada eelkõige tarbijate eelistusi, kaubagrupi väljapanekupinda ja ka konkureerivate ostukohtade poolt pakutavat valikut. Kaubagruppide hinnakujunduses tuleb samuti lähtuda konkureerivate ostukohtade hinnatasemest ja tarbijate profiilist. Kolmandaks taktikaliseks meetmeks on kaupade asetus ostukohas. Ajal, mil enamus ostuotsuseid tehakse ostukohas viibides, muutub kaupade asetus väga oluliseks turundusmeetmeks ja ostuotsuse suunajaks. Sortimendi-, asetus- ja hinnakujundusotsused peavad olema kooskõlas tarbijate ootustega ostukoha suhtes.

Neljandaks taktikaliseks meetmeks on müügipromotsioon. Hästi planeeritud ja täideviidud ostukohasisesed promotsioonid on võtmeteguriteks tarbijate meelitamisel ostukohta ning läbimüükide ja kasumi kasvus. Eriti oluline on ostukohas tehtav promotsioon impulssostude alla liigituvate kaupade jaoks, kuna tarbijatel ei ole enne ostukohta sisenemist kindlat soovi selle kauba ostmiseks. Hinnaalandused, ostukoha promotsioonimaterjalid ja spetsiaalsed väljapanekustendid on eraldi kasutatuna head müügi suurendajad, ent erinevate promotsioonitehnikate kombineerimine suurendab nende meetodite tulemuslikkust veelgi. Kaubagruppide juhtimise protsessi tulemuslikkust on vaja kindlasti hinnata, kuna protsess on olemuselt tsükliline ja eeldabki muudatuste sisseviimist pärast viimasest etapist esimesse tagasipöördumist. Kaubagruppide juhtimise tulemuslikkus peab rahuldama nii tootmis- kui ka jaekaubandusettevõtte huvisid.

Magistritöö empiirilises osas analüüsiti Tartus asuva jaekaubandusettevõtte X ja A. Le Coq Tartu Õlletehase koostööd kaubagruppide juhtimises. A. Le Coq Tartu Õlletehas on olulise turuvõimuga tootja, mis saab jagada jaekaubandusettevõttele ulatuslikku informatsiooni vastavate kaubagruppide turuolukordadest. Magistritöös analüüsitakse õlle, mahla ja vee kaubagruppe. Nimetatud kaubagruppide osas on A. Le Coq Tartu Õlletehas saavutanud juhtivad positsioonid turul. Õlle kaubagrupi osas on eristatavad pudeliõlle, 4-paki õlle, PET õlle, purgiõlle ja importõlle alagrupid. Mahla kaubagrupi osas on eristatavad 1l mahlade ja nektarite, 1l mahlajookide, 2l mahlade ja 0,2l mahlade alagrupid. Vee kaubagrupi osas on eristatavad 1,5l maitsega vee, 1,5l maitseta vee, 0,5l maitsega vee ja 0,5l maitseta vee kaubagrupid. Magistritöös ei kasutata vee

alagruppideks jaotamisel mulliga ja mullita vee jaotust, kuna vaatlusaluses jaekaubandusettevõttes ei ole mullita vee läbimüügid olulised ja selles grupis on müügil väga vähe artikleid.

Jaekaubandusettevõttes toimunud arengud õlle, mahla ja vee alagruppide osas toetavad turu üldiseid arenguid. Õllede kaubagrupis on järjest populaarsemaks muutunud PET õlle kaubagrupp, pudeli ja 4-paki õlle osatähtsused on viimase aasta jooksul pidevalt kahanenud. Mahla osas oli 2l pakendite osas kasvutrend, viimasel ajal on aga 1l mahlad, nektarid ja mahlajoogid oma kunagist osakaalu tagasi võitmas. Selle põhjuseks on odavamate sarjade turuletoomine kodumaiste tootjate poolt, mis konkureerivad 2l importmahlapakkidega edukalt. Vee kaubagrupi alagruppide arengus on viimase aasta jooksul saavutatud stabiilsus.

Õlle ja mahla kaubagruppe vaadeldakse Koesteri käsitle alusel sihtkaubagrupina, vee kaubagruppi valikukaubagrupina. Jaekaubandusettevõtte jaoks on kõige olulisemaks kaubagrupiks õlu, järgnevad mahl ja vesi. Kui õlle ja vee kaubagrupid on küllaltki sesoonse iseloomuga, siis mahla kaubagrupp on stabiilne. Magistritöös läbiviidud analüüsis kasutatatakse paralleelselt nii kaubaartiklite käibeid kui ka kasumeid jaekaubandusettevõttele, et leida parimad võimalused käibe- ja kasumieesmärkide saavutamiseks. Õlle kaubagrupis on siiani liialt vähe pinda antud A. Le Coqi õllemarkidele, samas kui Saku õllemarkide väljapanekupind on liialt lai. Alagruppide osas on liialt palju pinda eraldatud PET õlle alagrupile, pudeli ja purgiõlle alagruppidele on seevastu eraldatud liiga vähe pinda.

Mahla kaubagrupi osas on aga A. Le Coq Tartu Õlletehase mahladele (AURA, Limpa) eraldatud põhjendamatult palju pinda, samas kui Gutta mahladele on eraldatud liiga vähe pinda. Alagruppide osas on siiani alahinnatud suurpakendis mahlade tähtsust, mida autor asetusjooniste väljatöötamisel ka arvestas. Vee kaubagrupi osas on seni liiga vähe ulatust antud Värska Originaalile, Coca-Cola Bonaquale ja Veski veele. Alagruppide osas on olnud selgelt ületähtsustatud 1,5l maitsega vesi, samas kui vesi suurpakendis on olnud liiga kitsalt välja pandud. Nimetatud erinevused on jaekaubandusettevõttel takistanud käibe- ja kasumipotentsiaali saavutamist vaatlusaluste kaubagruppide osas, mistõttu tuleb erinevused tegeliku ja soovitusliku väljapaneku ulatuse osas kõrvaldada.

Autor tegi lähtuvalt teostatud analüüsi tulemustest konkreetsed ettepanekud õlle, mahla ja vee kaubagrupi sortimentide, hinnakujunduse, asetusskeemide ja müügipromotsiooni meetmete osas. Õllegrupi sortiment on turul parimaid müüke näitavate kaupadega täidetud, mõningaid erinevusi on importõlle alagrupis. Mitmed ettepanekud sortimendi täiendamise osas on aga tehtud mahla ja vee kaubagruppide alagruppide lõikes, millest on puudu mitmed kogu turul väga häid müüke näitavad artiklid. Kaubagruppide juhtimise protsess saab alguse põhjendatud sortimendi kujundamisest, millele järgneb kaupade hinnakujundus ja asetusskeemid.

Asetusskeemide väljatöötamisel on arvestatud nii kaubagrupi alagruppide suhtelist tähtsust kui ka kaubagrupis esinevate tootjabrändide suhtelist tähtsust jaekaubandusettevõttele. Kui õlle kaubagrupi väljapanek on teoreetilises kirjanduses toodud soovitude kohaselt otstarbekas kujundada alagruppide alusel, siis mahla ja vee kaubagrupid tuleks asetada eelkõige tootjabrändide alusel (samas arvestades ka alagruppide piire). Jaekaubandusettevõtte peaks jätkama senise hinnakujundustaktikaga, kuna konkureerivate ostukohtadega võrreldes ollakse konkurentsivõimelisel hinnatasemel. Müügipromotsiooni meetmete osas oleks kõikide kaubagruppide osas vaja suuremat tähelepanu pöörata allahindluste ja eriväljapanekute kasutamisele, kuna need meetmed töötavad nende kaubagruppide puhul kõige paremini.

Magistritöös saavutatud tulemused on aktuaalsed konkreetse ostukoha tüübi jaoks. Oleks huvitav analüüsida, millised erinevused on kaubagruppide plaanides erinevate ostukohatüüpide siseselt ja geograafiliselt erinevates piirkondades asuvate ostukohtade lõikes. Kindlasti oleks vajalik uurida, kuidas kaubagruppide juhtimine mõjus konkreetse ostukoha lähimüükidele. Huvitav oleks hinnata valitud taktikaliste tegevuste toimivust jaekaubandusettevõttes X, ent see on võimalik pärast teatud müügiperioodi möödumist. Võimalikuks edasiarendamise suunaks on ka täiendavate (lähedaste, näiteks kõik joogid) kaubagruppide analüüsimine, mis võimaldaks jaekaubandusettevõtte jaoks välja töötada optimaalsed asetusskeemid kõikidele joogigruppidele. Seejuures oleks juba võimalik muuta erinevatele kaubagruppidele eraldatavat pinda, vastupidiselt magistritöös kasutatud konstantsele väljapanekupinnale.

VIIDATUD ALLIKAD

1. Alcoholic Drinks in Finland. Euromonitor, 2003.
[<http://www.euromonitor.com/gmid/default.asp>]. 31.10.2003.
2. **Amine, A., Cadenat, S.** Efficient Retailer Assortment: A Consumer Choice Evaluation Perspective. – International Journal of Retail and Distribution Management, 2003, Vol. 31, No. 10, pp. 486–497.
3. **Anderson, R., Srinivasan, S.** Concepts and Strategy Guidelines for Designing Value Enhancing Sales Promotions. – Journal of Product and Brand Management, 1998, Vol. 7, No. 5, pp. 410–420.
4. **Bandyopadhyay, S., Divakar, S.** Incorporating Balance of Power in Channel Decision Structure: Theory and Empirical Application. – Journal on Retailing and Consumer Services, 1999, No. 6, pp. 79–89.
5. Category management: positioning your organisation to win. Nielsen Marketing Research: NTC Business Books, 1992, 175 p.
6. **Chandon, P., Hutchinson, J., Young, S.** Measuring the Value of Point-of-Purchase Marketing with Commercial Eye-Tracking Data. – INSEAD R&D Working Papers, 2001, 46 p.
7. **Cioletti, J.** Connecting with Consumers Means Knowing How to Stop Traffic at the Point of Sale. – Beverage World, 2003, No. 3, pp. 96–99.
8. Creating Valuable Trade Promotions for Peanuts. [<http://www.aboutpeanuts.com/hints.html>]. 27.11.2004.
9. **Dhar, S., Hoch, S., Kumar, N.** Effective Category Management Depends on the Role of the Category. – Journal of Retailing, 2001, No. 77, pp. 165–184.
10. **Dwyer, S.** Beer Explosion Puts Premium on Packaging, Space Management. – National Petroleum News, 1995, Vol. 87, No. 6, pp. 74–75.
11. Eesti jaekaubanduse TOP 2004. – Äripäeva lisa, 4. november 2004, lk. 8.

12. **Enis, M.** Pricing to Perfection. – Convenience Store News, 2003, Vol. 39, No. 2, pp. 58–61.
13. **Gilbert, D., Sumner, F.** The Current Use of Marketing in UK Retailing. – International Journal of Retail and Distribution Management, 2004, Vol. 32, No. 5, pp. 242–251.
14. **Gladson, T.** Crunch Numbers, Move Products. – Aftermarket Business, 2003, Vol. 113, No. 5, pp. 9–10.
15. **Gruen, T., Shan, R.** Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships. – Journal of Retailing, 2000, Vol. 76, No. 4, pp. 483–510.
16. **Hart, C., Davies, M.** The Location and Merchandising of Non-Food in Supermarkets. – International Journal of Retail and Distribution Management, 1996, Vol. 24, No. 3, pp. 17–25.
17. Hinnavaatlus jaekaubandusettevõttega X konkureerivate ostukohtades. Autori vaatlus. Tartu, 6. aprill 2005.
18. **Hutchins, R.** Category Management in the Food Industry: a Research Agenda. – British Food Journal, 1997, Vol. 99, No. 5, pp. 177–180.
19. Jaekaubandusettevõtte X kaubagruppide väljapanekute kaardistamine. Autori vaatlus. Tartu, 21. märts 2005a.
20. Jaekaubandusettevõtte X müügiaruandlussüsteem. 13. märts 2005b.
21. Jaekaubandusettevõttes X tehtud fotoseeria. Autori pildistatud. Tartu, 21. märts 2005.
22. **Jay, R.** The ABCs of Merchandising Beverages. – Beverage Industry, 1998, Vol. 89 No. 8, pp. 48–49.
23. **Kann, E.** Turundajad ei oska kasutada kogutud kliendiinfot. – Äripäev, 19. oktoober 2004a, lk. 21.
24. **Kann, E.** Ukseauku pressitud kaup jääb pahatihti müümata. – Äripäev, 9. märts 2004b, lk. 16.
25. **Kann, E.** Väiketootjad jaekaupmeeste surve all. – Äripäev, 11. mai 2004c, lk. 4–5.
26. **Kase, T.** Eesti Pagar panustab rohkem müügikohareklaamile. – Äripäev, 25. mai 2004, lk. 16.

27. **Kasulis, J., Morgan, F., Griffith, D., Kenderdine, J.** Managing Trade Promotions in the Context of Market Power. – Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, Vol. 27, No. 3, pp. 320–332.
28. Kaubandusteataja. – Directori lisa, 2003, nr 1, 15 lk.
29. **Koester L.** Building a Category Management Capability. – UPS Consulting White Paper, 2002, 12 p.
30. **Kõva, T.** Müügikohamaterjalid tõmbavad ligi. – Äripäev, 2. september 2003, lk. 10.
31. **Kurg, Mare** (Jaekaubandusettevõtte X juhataja). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 10. märts 2005.
32. Leibkonnaliikme kulutused kasvasid sissetulekust enam. Eesti Statistikaamet, aprill 2005. [<http://www.stat.ee/156564>]. 08.05.2005.
33. **Leis, M., Saar, A.** Tugevaim õlle-bränd'ide tegija on Saku. Saar Poll OÜ: Õlletarbijate uuring, aprill 2004.
34. **Liikane, L.** Konkurents kaubanduses sunnib tootjad säästurežiimile. – Ärielu, 2004, nr. 11, lk. 18–20.
35. Matthews Food Group: Putting Customers First. – Caterer and Hotelkeeper, 2003, Vol. 192, No. 4261, pp. 24–25.
36. **Neudorf, R.** VP Market jahib Eestis turuliidri kohta. [<http://www.kaupmeesteliit.ee/index.php?leht=adf9474a3adea8c4c83a&alam=38>]. 8.05.2005.
37. **O'Keeffe, M., Fearne, M.** From Commodity Marketing to Category Management: Insights from the Waitrose Category Leadership Program in Fresh Produce. – Supply Chain Management: An International Journal, 2002, Vol. 7, No. 5, pp. 296–301.
38. **Ponti, G., Bucherer, J.** Combining Product Assortment and Space Management. – Consumer Insights Magazine, 2003, No. 6, pp. 23–26.
39. **Porter, M.E.** Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York Free Press, 1985, pp. 54–60.
40. **Raskin, A.** Who's Minding the Store? – Business 2.0, 2003, Vol. 4, No. 1, pp. 70–76.
41. **Rosental, Jaan** (AS A. Le Coq Tartu Õlletehase suursuure müügijuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 17. veebruar 2005.

42. **Saar, I.** Kauplus lähtub sihtkliendi huvidest. – Äripäev, 26. november 2003, lk. 26.
43. **Sepp, J.** Kaubandusturundus. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, 116 lk.
44. **Siimon, A.** Ettevõtlus hulgikaubanduses. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1995, 107 lk.
45. **Siimon, A.** Kaubandusteaduse alused. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus, 1996, 135 lk.
46. **Singh, J., Blattberg, R.** Next generation category management. London: Datamonitor PLC, 2001, 248 p.
47. **Smith, P., Burns, D.** Atmospherics and Retail Environments: The Case of the “Power Aisle”. – International Journal of Retail and Distribution Management, 1996, Vol. 24, No. 1, pp. 7–14.
48. **Smutov, M.** Coca-Cola õpetab Tartus välja oma Ida-Euroopa müügimehi. – Tartu Postimees, 6. oktoober 2004, lk. 1.
49. Supplier Honorees. – Convenience Store News, 2003, Vol. 39, No. 6, pp. 64–67.
50. **Tamm, K.** Kaubakategooriate juhtimise kontseptsioon konkurentsieelse allikana jaekaubandusettevõttes. – Ettevõtte globaliseeruv maailmas, II teadus- ja koolituskonverentsi ettekanded-artiklid. Tallinn: Mattimar, 2004, lk. 223–233.
51. **Thayer, W.** A Top Professional Offers to Ease Implementation of Category Management. – Progressive Grocer, 1996, No. 11, pp. 9–11.
52. The Evolution of Category Management. – Beverage Industry, 2003, Vol. 94, No. 2, pp. 50–51.
53. **Thornton, D.** Tips on Proper Use of Point of Sale. – Beverage World, 2003, No. 3, pp. 97–98.
54. Toodanguportfelli ülevaade ja nimetused. A. Le Coq Tartu Õlletehas AS. [<http://www.alecoq.ee/tooted>]. 15.03.2005.
55. **Trevor, B.** Retailing Revolution. – Management Accounting, 1998, Vol. 76, No. 10, pp. 62–64.
56. **Turcsik, R.** Out of Stock, Out of Luck. – Progressive Grocer, 2002, Vol. 81, No. 17, pp. 44–45.
57. **Vernik, Katrin** (AS A. Le Coq Tartu Õlletehase turundusjuht). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 15. veebruar 2005.
58. Väljapanekute strateegia. Tartu: AS A. Le Coq Tartu Õlletehas, 2005, 20 lk.

59. **Vuyk, C.** Planogramming: Getting Better All the Time. – Beverage World, 2003, No. 3, pp. 98–100.
60. **Weber, W.** Clearing Hurdles to Implementation. – Frozen Food Age, 1998, No. 12, pp. 23–26.
61. **White–Sax, B.** Osco/Sav-On’s Motto: a Beverage with Every Purchase. – Beverage Aisle, 2000, Vol. 9, No. 12, pp. 41–44.
62. **Wilensky, D.** Children’s Publishers Look to Licensing and Category Management to Spur Sales. – Licence Review, 2003, No. 3, pp. 10–11.

Kaubagrupi plaan

Kaubagrupp:											
Alagrupid:	Alagrupp 1	Alagrupp 2	Alagrupp 3	Alagrupp 4	Alagrupp 5						
Taktikalised meetmed:	Tegevused	Tegevused	Tegevused	Tegevused	Tegevused	Märkused, kokku					
Sortiment											
Hinnakujundus											
Müügipromotsioon											
Kaupade asetus											
Finantsnäitajad:											
Praegune käive, osakaal	x	%	xx	%	xxx	%	xxxx	%	xxxxx	%	X
Praegune kasum, osakaal	y	%	yy	%	yyy	%	yyyy	%	yyyyy	%	Y
Finantseesmärgid:											
Käive, osakaal	x	%	xx	%	xxx	%	xxxx	%	xxxxx	%	X
Kasum, osakaal	y	%	yy	%	yyy	%	yyyy	%	yyyyy	%	Y

Allikas: autori koostatud Singh, Blattberg 2001: 240–245 alusel.

Kaubagrupi juhtimine Borders-Harpersi ja Collinsi näitel

	Etapp	Ettenähtud tegevused	Läbiviidud tegevused Borders-Harpersi ja Collinsi koostöös
1	Kaubagrupi defineerimine	Erinevate kaubagruppide eristamise alused. Parimaks lahenduseks kasutada infot, kuidas tarbijad kategooriaid eristavad.	"Kokaraamatute" grupp määratleti ümber grupiks "Toit ja kokkamine", kuna tarbijad tahtsid seal näha ka raamatuid toitumisest.
2	Kaubagrupi rolli määratlemine	Kas tegemist on sihtkaubagruppiga, mis tõmbab ostjaid poodi? Või on tegu täitekaubagruppiga, mille ostusoov tekib poes olles? Vastavalt sellele tuleb paika panna ka sortimendi laius.	"Toit ja kokkamine" kaubagrupp otsustati määratleda kui sihtkaubagrupp.
3	Kaubagrupi müügitulemuste hindamine	Analüüsitakse kaubagrupi müügitulemusi, tuginedes AC Nielsen andmetele või mõnele muule infokogumile. Võimaluste kaardistamine.	Analüüs näitas, et vaatlusalune kaubagrupp müüs rohkem erinevate pühade ajal. Selle tulemusena otsustati luua kingituste tegemisele tuginev promotsioonikampaania.
4	Kaubagrupi eesmärkide püstitamine	Käibe, käibe kasvu, kasumi, ostusageduse, tarbija rahulolu taseme jt. eesmärkide püstitamine.	Eesmärgiks võeti vaatlusaluse kaubagrupi müügi kasvatamine kiiremini kui kogu poe käibe kasvatamine; samuti turuosa võitmine konkurentidelt.
5	Sihtgrupi valimine (tarbijad)	Fookuse maksimaalne teravdamine, tuleb täpselt teada, kes on kaubagrupi põhilised ostjad.	Otsustati keskenduda kordusostjatele, kuna 30% ostjatest ostsid 70% kõikidest müüdud raamatutest. Keskendumine kokanduse ja toitumise nn. entusiastidele.
6	Taktika määratlemine	Otsused, mis puudutavad kaubagrupi sortimenti, väljapanekut ja hinnakujundust, et saavutada eesmärgid.	Teatud pealkirjadega (nt. Sushi) raamatute arvu vähendamine. Samuti riiulipinna suurendamine kuulsuste poolt kirjutatud kokaraamatutele.
7	Plaani elluviimine	Ajakava määratlemine ja taktika täideviimine.	Muudatuste sisseviimine vaatlusalusesse kaubagruppi.

Allikas: Raskin 2003: 75–76.

Kaubagruppide olemuse (*category role*) defineerimise võimalused

Kaubagrupi liik	Jaekaupmehe seisukohalt	Tarbija seisukohalt
Sihtkaubagrupp (<i>signature</i>)	defineerib positsioneeringu tarbijate seas; loob tarbijabaasi, arendab lojaalsust; rõhk kvaliteedil, teenindusel, eristuvusel, sortimendil; tahe investeerida ressursidesse, et luua või säilitada püsivat konkurentsieelist	määrab põhiliselt ostukoha valiku; ootab pidevat tippkvaliteeti, teenindust, valikut, brändide kättesaadavust; emotsionaalselt kaasatud ostuotsusesse; kõrge ostusagedus
Prioriteetkaubagrupp (<i>priority</i>)	tugevdab tarbija lojaalsust; suurendab tehingusummat ja külastatavust; rõhk hinna-kvaliteedi suhtel; tihe konkurents kaubanduskanalite sees ja vahel; valmis pidevalt loobuma kõrgetest marginaalidest	eelistab osta peamisest ostukohast; valmidus vahetada peamist poodi teise ostukoha vastu; pidevalt parima või konkurentsivõimelise hinna-kvaliteedi ootus; brändide pidev kättesaadavus; kõrge ostusagedus
Baaskaubagrupp (<i>basic</i>)	säilitab lojaalsust; suurendab tehingusummat; enamus ostukorvi sisust; võib vastata konkurendi pakkumistele; ei soovi pidevalt alandada marginaali	enamus põhilisest ostuvajadusest; pidevalt konkurentsivõimelise hinna-kvaliteedi ootus; brändide pidev kättesaadavus, kuid valmidus lülituda ümber teistele brändidele; tagasihoidlik või kõrge ostusagedus
Juhuslik/Sesoonne kaubagrupp (<i>occasional/seasonal</i>)	vähemlojaalsus aktsepteeritud; võib suurendada tehingusummat; olemas enamusel konkurentidest; hooajal võib vaadelda ka kui prioriteetkaubagruppi; hooajal ei taha loobuda marginaalidest	vaatamata madalale ostusagedusele ootab brändi kättesaadavust ja parimat või konkurentsivõimelist hinda-kvaliteeti põhilistel hooajakaupadel
Kuvandi kaubagrupp (<i>fill-in</i>)	hoiab esindatust vastavas kaubagrupis; võib suurendada tehingusummat; loob "kõik ühest kohast" ostukoha taju; tarbija ostab tavalisest muudest ostukohtadest (spetsialiseerumine); ei ole valmis loobuma kõrgetest marginaalidest	soovib kättesaadavust, aga enamasti valmis ostma mujalt; vähesed ootused sortimendi ja pakkumise osas

Allikas: Thayer 1996: 11.

Promotsioonimeetmete kasutamine lähtuvalt tootmis- ja jaekaubandusettevõtte võimust

		Tugev tootja võim	Nõrk tootja võim
		Domineeriv tootja	Nõrk sümmeetria
Nõrk jaemüüja võim		NB! Ainult tähtsates jaekauplustes 1. Kaubakategooriate juhtimise suhe Reklaami ja turunduse koostöö	
		2. Lihtne suhe (väiksemad jaemüüjad) Väljapaneku stendide tasud Reklaami ja turunduse koostöö Meened müügi eest vastutajatele Raha müügi eest vastutajatele	Müügijärgne allahindlus
		Tugev sümmeetria	Domineeriv jaemüüja
Tugev jaemüüja võim		Eksklusiivsed müügi perioodid Väljapaneku stendide tasud Reklaami ja turunduse koostöö Koostöömüügiüritused Tootedegustatsioonid	Müügijärgne allahindlus Väljapaneku tasud Varude finantseerimine

Allikas: Kasulis *et al.* 1999: 327⁴.

⁴ Võimu osas domineeriva jaemüüja korral on mõttekas läbi viia müügi promotsiooni meetmeid, mis seostuvad otseselt rahaga ja jaemüüja marginaalide suurenemisega. Võimu osas domineeriva tootja korral sõltub müügi promotsiooni meetme valik sellest, kas eksisterib kaubagruppide juhtimise alane koostöö partnerite vahel. Kui nii tootja kui jaemüüja omavad märkimisväärset võimu, siis tuleks keskenduda müügi promotsiooni meetmetest sügavamatele koostöövormidele. Kõige paremaid tulemusi annab tootja ja jaemüüja vaheline koostöö kaupade reklaami ja turunduse planeerimisel ja läbiviimisel. (Kasulis *et al.* 1999: 327–328)

A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide üldine prioriteetsus

ÕLU	MAHLAD	VESI
A. Le Coq Premium (4-pakk; 0,5; purk; Extra)	TÄISMAHLAD	AURA Plus Pohl 1,5/0,5
A. Le Coq Porter (s.h. Jõuluporter)	AURA Apelsinimahl	AURA Plus Sidrun 1,5/0,5
A. Le Coq Pilsner 0,5	AURA Õunamahl	AURA Plus Kaalujälgijate vesi 1,5
Albert Le Coq (4-pakk, 0,5; purk)	AURA Tomatimahl	AURA Plus Pirn 1,5/0,5
A. Le Coq Imperial RED	AURA Ananassimahl	AURA Plus Maasika 1,5/0,5
Tõmmu Hiid 0,5	AURA Viinamarjamahl	AURA 1,5/0,5 karboniseeritud
Disel purk 0,5	AURA Spicy Tomato mahl	AURA 1,5/0,5 karboniseerimata
Bock 0,5	AURA Granaatõunamahl	Värska 1,5
Saaremaa X 0,5		
Alexander 0,5	NEKTARID	KARASTUSJOOK
Disel PET 2l ja Turbo Disel 2l	AURA Multinektar	Limonaad trad 1,5/0,5
Pilsner PET 2l	AURA Ploominektar	Limonaad sidruni 1,5/0,5
Heineken 0,5, Buckler 0,33	AURA Apelsini-Virsiku nektar	Limonaad maasika-banaani 1,5/0,5
	AURA Koduaianektar	Limonaad Hull Õun 1,5/0,5
GLD	AURA Virsikunektar	Rehepapi Kali 1,5
GLD greip 1,5/purk/0,5 PET	AURA Porgandi-õuna nektar	Classic Jaffa 1,5
GLD Energy 1,5/purk	AURA Fresh Apelsininektar	Classic Cola 1,5
GLD roheline 1,5/0,5 PET		AURA T roheline 1,5/0,5
	MAHLAJOOGID	AURA T Sidrun 1,5/0,5
SIIDER	AURA Jõhvikajook	Toonik 1,5
FIZZ Perry 1,5/purk	AURA Pirnijook	
Fizz Strawberry 1,5/purk	AURA Fresh Multivitamiinijook	ACE-joogid
Fizz Cranberry 1,5/purk	AURA Fresh Viinamarjajook	ACE Apelsin-Ananass-Porgand 1,5/0,5
Fizz Sparkling Dry 1,5	LIMPA Õuna-kirsijook 1L/0,2L	ACE Apelsin-Nektariin 1,5/0,5
	LIMPA Multijook 1L/0,2L	ACE Apelsin-Ananass-Banaan 1,5/0,5
	LIMPA Õunajook 1L/0,2L	ACE Roosa Greip vähend.kalor. 1,5/0,5
		Arctic Sport apelsin 1,5/0,5
	PIIMAKOKTEILID	Arctic Sport greip 1,5/0,5
	Aura "Õunamahl piimaga"	Arctic Sport õun 1,5/0,5
	Aura "Vaarikamahl piimaga"	
	Aura "Ananassimahl Piimaga"	

Allikas: Väljapanekute ... 2005: 5.

**A. Le Coq Tartu Õlletehase kaubagruppide asetuskeemid A. Le Coqi ja AURA
külmikutes**

A. Le Coq		AURA	
Õllepurgid: Albert, Premium 0,5 ja 0,33, Olvi	Buckler ja õllepurgid: Buckler, Heineken, Diesel	AURA vesi 0,5l: Pohl, sidrun, pirn	AURA vesi 0,5l: Arb, maas, maitseta
ÕLU 0,5 pudel: Albert, Imperial, Premium Extra, Premium	ÕLU 0,5 pudel: Porter, Pilsner	ACE 0,5l: Apelsin- porgand	ACE 0,5l: Apelsin- Nektariini
ÕLU 0,5 pudel: (Bock, X)	ÕLU 0,5 pudel: (Alexander, Tõmmu Hiid)	ACE 0,5l: Apelsin- Punane melon apelsin	ACE 0,5l: Roosa- Arc.Sport greip LC 0,5l
Limonaadid 0,5l: Trad, HullÕun, Ma-ba, Sidr	GLD 0,5lprk;FIZZ 0,5lprk	ACE 1,5l: Apelsin-; Apelsin- Porgand Nekt.	ACE1,5: Arctic Apelsin-Melon; Punane ap LC
Limonaadid 1,5l: Trad, HullÕun, Sidrun, Ma-ba	Kali, GLD ja FIZZ 1,5l	AURA vesi 1,5l: Pohl, Sidrun, Kaalujälgija	AURA vesi 1,5l: Pirn,Arb,Tava, Maas, Maitseta

Allikas: Väljapanekute ... 2005: 6–7.

**A. Le Coq Tartu Õlletehase vaatlusaluste kaubagruppide väljapanekute
prioriteetsus alusealal**

	ÕLU	MAHL	VESI
1 alus (1/4 euro)	A. Le Coq Premium (0,5)	Kui mahla saab alusega välja panna, siis panna vastavalt üldisele prioriteetsusele!	AURA Pohl 1,5
2 alust (1/4 + 1/4)	A. Le Coq Premium (4-pakk, 0,5) Bock / Pilsner / Pilsner 2l		AURA Pohl 1,5 AURA Plus Sidrun/AURA Kaalujälgija /AURA Plus Maasika 1,5
3 alust (3 X 1/4)	A. Le Coq Premium (4-pakk, 0,5) Bock / Pilsner / Pilsner 2l Turbo Diesel 2l / Diesel 2l		AURA Pohl 1,5 AURA Plus Maasika / Sidrun 1,5 AURA Kaalujälgija 1,5
4 alust (4 X 1/4)	A. Le Coq Premium (4-pakk, 0,5) Bock Pilsner / Pilsner 2l Turbo Diesel 2l / Diesel 2l / X		AURA Pohl 1,5 AURA Plus Sidrun 1,5 AURA Plus Maasika 1,5 AURA Plus Pirni/AURA Plus Kaalujälgija 1,5

Allikas: Väljapanekute ... 2005: 8.

Õlle kaubagrupi konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul

Pudeliõlu	PET õlu	4-paki õlu
ALC Bock 0,5	Saku Presidendi 8 2l	ALC Premium
ALC Pilsner 0,5	ALC Disel 5,2 2l	Saku Originaal
ALC Premium	Viru Bear Beer 4,9 2l	Saku ROCK
Saku Presidendi Pilsner	Saku Presidendi 8 1l	Saku Mäger
ALC Alexander	ALC Turbo Disel 7,5 2l	ALC Albert
ALC Saaremaa X	Saku Presidendi Pilsner 2l	Saku On Ice
Saku ROCK	Saku Presidendi Pilsner 1l	Carlsberg
Saku Originaal	Viru Bear Beer 7,5 2l	
Saku Mäger	Saku Presidendi 10 1l	Importõlu
Saku On Ice 0,33	Obolon Sametine 1l	Baltika Cold purk 0,5
Saku Presidendi 10	Obolon Hele 1l	Lapin Kulta purk 0,5
ALC Disel	Obolon Kange 1l	KOFF Export purk 0,33
ALC Albert	Obolon Punane 1l	KOFF Special purk 0,33
ALC Porter	Viru Bear Beer 7,5 1l	KOFF Extra Strong purk 0,33
Carlsberg	Viru Talveõlu 1l	Baltika alkoholivaba
ALC Tõmmu Hiid	ALC Pilsner 2l	Baltika Hele
Saku Tume		Clausthaler Hele
Saku Valge	Purgiõlu	Budweiser Budwar
Saku Taurus	ALC Premium	Buckler alkoholivaba
Saku Hele	ALC Albert	Corona 0,33
Viru Frederik Vaba	Saku Rock	Tuborg Cold 0,5
Saku Hard ROCK	Saku Originaal	Newcastle Brown
Viru Vahva Sõdur Svejki	Carlsberg	Guinness purk 0,44
ALC Premium Extra	ALC Premium 0,33	Fosters 0,5
Saku Porter	Heineken	Fosters purk 0,5
Viru Premium	Saku Hard ROCK	Zipfer Originaal 0,66
Viru Frederik Pilsner	Saku ROCK 0,33	
Viru Frederik Tosin	ALC Premium 0,33	
Saku alkoholivaba	Saku Originaal 0,33	
Viru Bear Beer 10	Saku ROCK 0,33	
Viru Talveõlu	Heineken 0,33	
Viru Bear Beer 7,5	ALC Disel	
Saku Strong		

Allikas: autori koostatud, Lõuna-Eesti ostukohtade müügiväljavõtete alusel.

Mahla kaubagrupi alagruppide konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul

Mahlad ja nektarid 1l	Mahlajoogid 1l
AURA Apelsinimahl	Limpa Multijook
Põltsamaa Ploominektar	Samba Multijook
AURA Multinektar	Limpa Kirsijook
Gutta Multinektar	AURA Jõhvikajook
AURA Õunamahl	Limpa Õunajook
AURA Spicy Tomato mahl	Põltsamaa Jõhvikajook
AURA Ploominektar	Gutta Granaatõunajook
Samba Tomati	Gutta Mandariinijook
AURA Tomatimahl	Gutta Metsvaarikajook
AURA Viinamarjamahl	Gutta Kirsijook
AURA Koduaianektar	Gutta Viinamarjajook
Samba Apelsinimahl	Põltsamaa Õunajook
Gutta Apelsinimahl	Largo Troopiline Porgandijook
Gutta Ploominektar	
	0,2l pakend
2l pakend	Felix Pirni
Gutta Multinektar	Trup Maasika
Gutta Apelsininektar	Trip Pirni
Gutta Tomatimahl	Trip Vaarika
Gutta Viinamarjajook	Trip Apelsini
Gutta Metsmarjajook	Felix Mustsõstra, Õuna, Vaarika
Gutta Õunamahl	Felix Jõhvika
Marli Multijook	Felix Apelsini, Porgandi
Marli Jõhvikajook	Yippy Kiivi, Maasika
Marli Õuna, Kirsijook	Felix Multinektar
Marli Mustsõstra, Pohlajook	Limpa Multi
Marli Apelsininektar	Limpa Kirsi
Gutta Ananassimahl	Limpa Õuna
Marli Tomatimahl	Yippy Apelsini

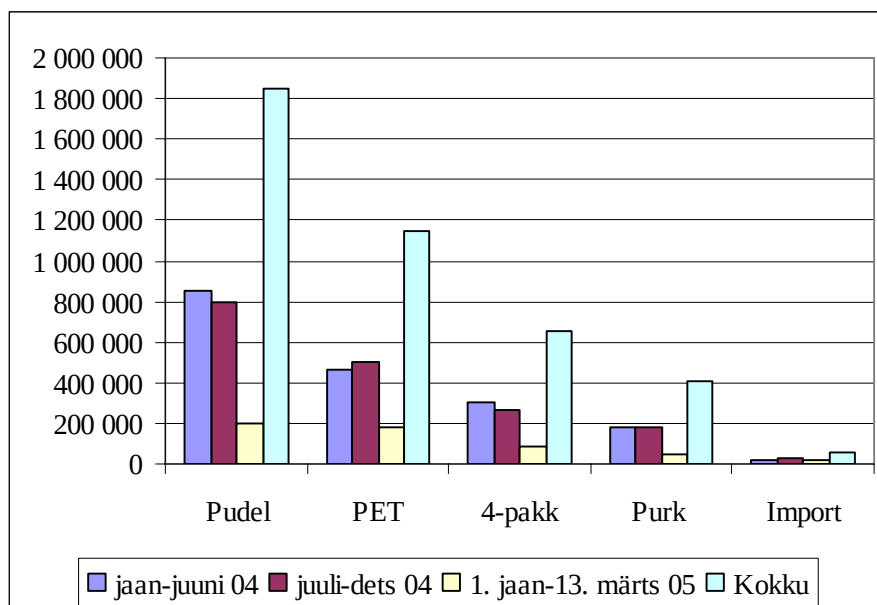
Allikas: autori koostatud, Lõuna-Eesti ostukohtade müügiväljavõtete alusel.

Vee kaubagrupi alagruppide konkureerivad kaubad Lõuna-Eesti turul

1,5l maitsestatud	0,5l maitsestatud
Saku Montavit gaseerimata	Värskas Originaal
Saku Montavit gaseeritud	Saku Montavit gaseerimata
ALC Värskas	Evian gaseeritud
Värskas Originaal	Saku Montavit gaseeritud
Bonaqua gaseeritud	AURA Spring gaseerimata
Evian gaseeritud	Bonaqua gaseeritud
Everest gaseeritud	AURA Spring gaseeritud
AURA Spring gaseerimata	Saku Vichy Classic
AURA Spring gaseeritud	Everest gaseeritud
Poljana vesi	Bonaqua gaseerimata
Bonaqua gaseerimata	Bonaqua gaseeritud
Aqua Fennica	Evian gaseerimata
Sajanskaja	
Evian gaseerimata	0,5l maitsestatud
	Bonaqua Apelsini
1,5l maitsestatud	Saku Vichy Sidruni
AURA Kaalujälgija	AURA Sidruni
AURA Pohla	AURA Pohla
AURA Sidruni	AURA Pirni
Saku Vichy Sidruni	AURA Arbuusi
Saku Vichy Õuna	Bonaqua Sidruni
AURA Pirni	Bonaqua Jõhvika
AURA Arbuusi	Saku Vichy Passiooni
Bonaqua Jõhvika	Saku Vichy Greibi
Värskas Originaal Sidruni	
Everest sidruni	Vesi suurpakendis
Bonaqua Sidruni	Värskas Originaal 5l
Saku Vichy Passiooni	Värskas Originaal 7l
	Värskas Originaal 2l
	Vesi Plaines 2,2l
	Vesi Plaines 5l
	Saaremaa vesi 5l

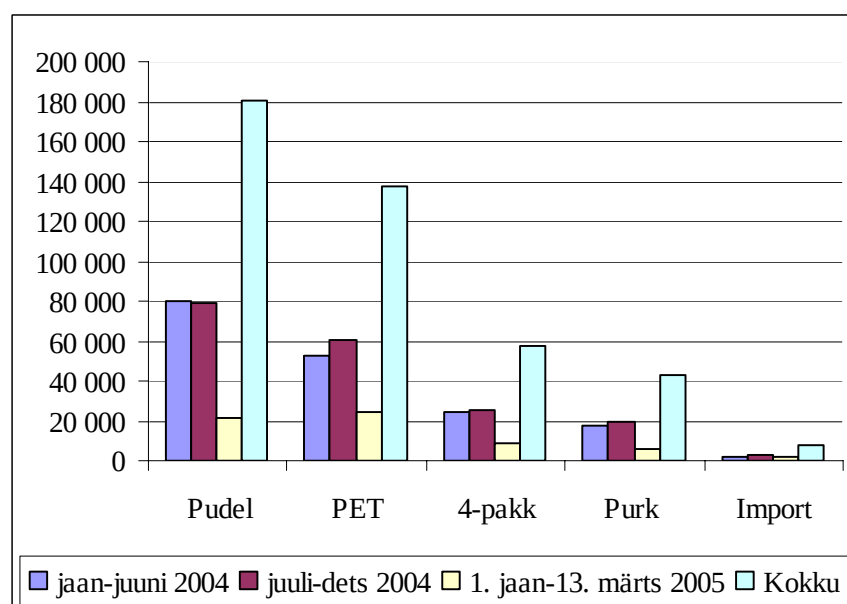
Allikas: autori koostatud, Lõuna-Eesti ostukohtade müügilväljavõtete alusel.

Õlle alagruppide käibe genereerimine jaekaubandusettevõttele X



Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Õlle alagruppide kasumi genereerimine jaekaubandusettevõttele X



Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Õlle kaubagrupi väljapanekud jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)



Allikas: Jaekaubandusettevõttes ... 2005.

**Jaekaubandusettevõtte õllegrupi väljapanekupinna praegune jaotus tootjate
õllemarkide vahel**

- | | |
|---|---|
| 1. ALC Imperial Red 0,5l pdl ½ alus | 27. Saku Presidendi Pilsner 2l PET ½ alus |
| 2. ALC Alexander 0,5l pdl ¼ alus | 28. Saku Presidendi Pilsner 1l PET ¼ alus |
| 3. ALC Premium 0,5l pdl ¼ alus | 29. Saku Presidendi 10% 1l PET ¼ alus |
| 4. ALC Albert 0,5l pdl ¼ alus | 30. Saku Originaal 1l PET ½ alus |
| 5. ALC Porter 0,5l pdl ¼ alus | 31. Saku Originaal 4-pakk ½ alus |
| 6. ALC Pilsner 0,5l pdl ½ alus | 32. Saku ROCK 4-pakk ½ alus |
| 7. ALC Pilsner 2l PET ½ alus | 33. Carlsberg 4-pakk ½ alus |
| 8. ALC Premium, Diesel 0,5l prk ¼ alus | 34. Saku Mäger 4-pakk ½ alus |
| 9. ALC Tõmmu Hiid 0,5l pdl ¼ alus | 35. Saku Porter 4-pakk ½ alus |
| 10. ALC Premium 4-pakk ½ alus | 36. Saku Tume 0,5l pdl ¼ alus |
| 11. ALC Albert 4-pakk ½ alus | 37. Harboe Pilsner 0,5l prk, import ¼ alus |
| 12. ALC Bock 0,5l pdl ½ alus | 38. Import õlle prk ¼ alus |
| 13. ALC Turbo Diesel 2l PET ½ alus | |
| 14. ALC Diesel 2l PET ½ alus | |
| 15. Saku Mäger 0,5l pdl ¼ alus | 39. Viru švejk 0,5l pdl ¼ alus |
| 16. Saku Taurus 0,5l pdl ¼ alus | 40. Viru Bear Beer 4,9% 1l PET ½ alus |
| 17. Saku Taurus 1l PET ½ alus | 41. Viru Bear Beer 7,5% 2l PET ½ alus |
| 18. Saku Originaal 0,5l pdl ¼ alus | 42. Viru Bear Beer 7,5% 1l PET ½ alus |
| 19. Saku ROCK 0,5l pdl ¼ alus | 43. Viru Bear Beer 4,9% ja 4,5% 2l PET ½ alus |
| 20. Saku Presidendi 10% 0,5l pdl ¼ alus | 44. Viru Bear Beer ICE 2l PET ½ alus |
| 21. Saku Sorts 0,5l pdl ¼ alus | 45. Viru Bear Beer ICE 2l PET ½ alus |
| 22. Saku Presidendi Pilsner 0,5l pdl ¼ alus | |
| 23. Carlsberg purk 0,5l prk ¼ alus | |
| 24. Saku Originaal 0,5l prk ¼ alus | |
| 25. Carlsberg 0,5l pdl ¼ alus | |
| 26. Saku Presidendi 8% 2l PET ½ alus | |

Allikas: autori koostatud.

Mahla kaubagrupi väljapanek jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)



Allikas: Jaekaubandusettevõttes ... 2005.

Vee kaubagrupi väljapanekud jaekaubandusettevõttes X (21. märts 2005)



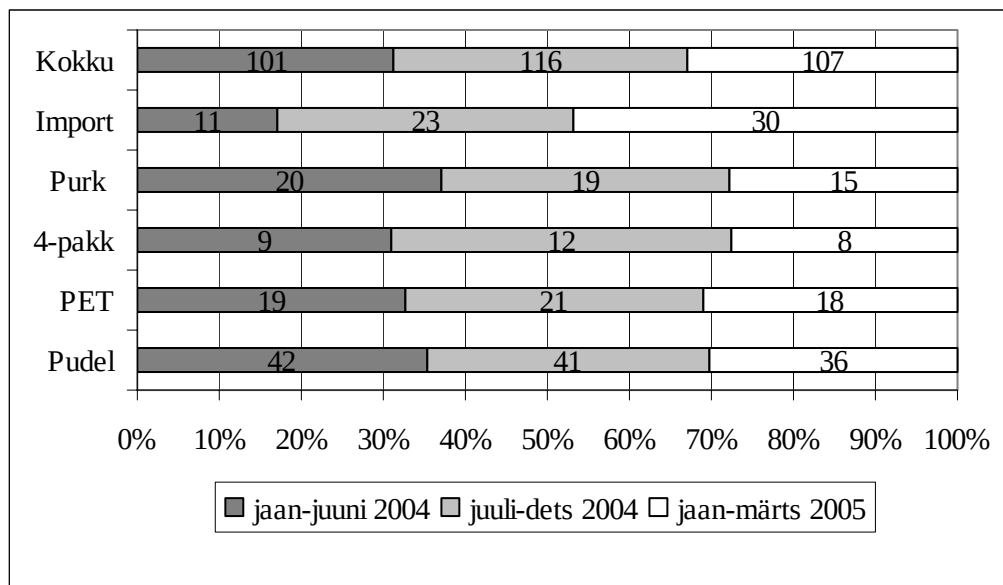
Allikas: Jaekaubandusettevõttes ... 2005.

Jaekaubandusettevõtte X õlle kaubagrupi artiklite prioriteetsus alagruppides

Pudel	PET	Purk (kodumaine)
ALC Double Bock	Saku Presidendi 8 2L	ALC Premium 0,5
ALC Aleksander	ALC Diesel 5,2 2L	Saku ROCK 0,5
ALC Pilsner eripruul	ALC Turbo Diesel 7,5 2L	Saku Originaal 0,5
Saku Taurus	ALC Pilsner 4,2 2L	ALC Diesel 0,5
ALC Tõmmu Hiid	Saku Originaal 4,6 1L	Saku Carlsberg 0,5
ALC Premium	Saku Presidendi 8 1L	Saku Hard ROCK 0,5
Saku Pilsner	Viru Bear Beer 7,5 2L	ALC Albert 0,5
Saku Rock	Viru Bear Beer 7,5 1L	ALC Heineken 0,5
ALC Red Imperial	Saku Presidendi Pilsner 2L	Viru Bear Beer 7,5 0,5
Saku originaal	Saku Presidendi 10 1L	Saku ROCK 0,33
ALC Saaremaa X	Viru Bear Beer ICE 2L	Saku Originaal kohver 0,33
Saku Hard Rock	Viru Bear Beer ICE 1L	ALC Premium 0,33
Saku Ice	Saku Presidendi Pilsner 1L	Saku Originaal 0,33
Saku Sorts	Viru Bear Beer 10 1L	Saku Tume 0,33
Saku Mäger	Viru Bear Beer 4,9 2l	ALC Double Bock 0,33
ALC Porter	Viru Talveõlu 1L	
Saku Porter	Viru Bear Beer 4,9 1l	Import
Saku Carlsberg	Viru Bear Beer 4,5 2l	Harboe Pilsner 0,5L
ALC Albert		Harboe Pilsner 0,5L prk
Saku Hele	4-pakk	Horn Premium 0,5L prk
Saku Presidendi 10	ALC Premium	Lapin Kulta 0,5L
Viru Frederik alk. vaba	Saku Originaal	Clausthaler alk. Vaba
Saku Tume	Saku ROCK	KOFF Punane 0,33L prk
Viru Vahva Sõdur	ALC Albert	KOFF Must 0,33L prk
Saku Valge	Saku Carlsberg	Staropramen 0,5L
Viru Talveõlu	Saku Mäger	Becks 0,33L alk. Vaba
Saku Originaal alk.vaba	Saku Porter	Zipfer 0,66L
Viru Palmse	ALC Pilsner	Budweiser 10-pakk
ALC Buckler alk. vaba		Stepan Razin 0,5L
ALC Premium Extra		Stepan Razin Tume 0,5L
Viru Frederik Pilsner		Stepan Razin Special 0,5L
Viru Bear Beer 7,5		Nevskoje Kronverk 0,5L
Viru Bear Beer 10		Becks 0,33L
ALC Heineken		Miller Genuine 0,33L
Viru Premium		Pilsner Urquell 0,5L
ALC Jõuluporter		Kozel Tume 0,5L
		Afanasy Premium 1L PET
		Karhu 0,33L prk
		Afanasy Dobroye 1,5L
		Nevskoje Svetloe 0,5L

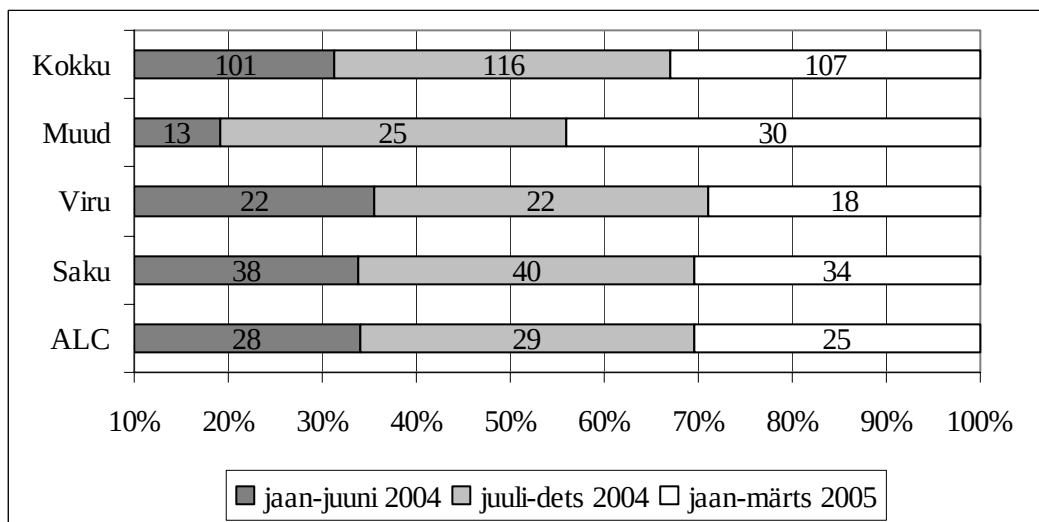
Allikas: autori analüüs Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Õlle kaubagrupi artiklite arv jaekaubandusettevõttes X alagruppide lõikes



Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Õlle kaubagrupi artiklite arv jaekaubandusettevõttes X tootjate lõikes



Allikas: autori arvutused Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Jaekaubandusettevõtte X mahla kaubagrupi prioriteetsus alagruppides

1l mahlad ja nektarid	1l mahlajeogid	Väikepakendid
Samba Tomatimahl	Põltsamaa Jõhvikajook	Põltsamaa Jõhvika kannujook
Samba Multinektar	Limpa Multijook	Põltsamaa Õunajook
Solo Tomatimahl	Gutta Granaatõunajook	Sicilia Sidrunimahl
Tsumak Tomatimahl	AURA Jõhvikajook	Põltsamaa Kirsi kannujook
Cido Segamahl	Limpa Õuna-kirsijook	YIPPY Kiivi-maasikajook
AURA Apelsinimahl	AURA Vaarikakokteil piimaga	Põltsamaa Õuna kannujook
Cido Tomatimahl	Kiba Kirsi-banaanijook	Põltsamaa Multinektar
Samba Apelsininektar	Limpa Õunajook	Natruue Papaia
Solo Apelsinimahl	AURA Fresh Viinamarjajook	Nature Mango
AURA Spicy Tomato mahl	AURA Fresh Apeslinijook	HIPP Õuna-viinamarja
Cido Aprikoosinektar	AURA Fresh Multivitamiinijook	Limpa Multi
AURA Ploominektar	AURA Õunakokteil piimaga	Limpa Õuna-kirsi
Cido Apelsinimahl	AURA Pirnijook	Nature Ananass
Amigo Tomatimahl	Põltsamaa Õunajook	Limpa Õuna
Amigo Multinektar	Gutta Metsmaasikajook	YIPPY Apelsini
AURA Tomatimahl		YIPPY Virsiku
Solo Troopiline nektar	Suur pakendid (üle 1l)	YIPPY Õuna
AURA Õunamahl	Gutta Multivitamiininektar	HIPP Punaste marjade jook
AURA Multinektar	Tsumak Tomatimahl 1,5l	HIPP Viinamarja-õuna
AURA Viinamarjamahl	Gutta Apelsininektar	YIPPY Kirsi-banaani
Gutta Punase viinamarjanektar	Gutta Tomatimahl	Compal Tomati
Põltsamaa Tomatimahl	Gutta Viinamarjajook	Nature Kookose
AURA Ananassimahl	Gutta Ananassijook	4U Granaatõuna
Jaffa Grand Mangonektar	Gutta Õunamahl	Compal Grenadilli
Jaffa Grand Apelsininektar	Marli Multivitamiinijook	
Gutta Multivitamiininektar	Marli Tomatimahl	
Cido Ananassinektar	Slavno Ploomimahl 1,8l	
Amigo Apelsininektar	Marli Segamarjajook	
Jaffa Grand Greibinektar	Marli Jõhvikajook	
Solo Viinamarjamahl	Slavno Aprikoosimahl 1,8l	
AURA Apelsini-virsikunektar	Gutta Metsmarjajook	
Jaffa Grand Ananassimahl	Emig Multivitamiinijook	
Gutta Apelsinimahl	Marli Apelsininektar	
Cido Ploominektar	Marli Õuna-kirsijook	
Cido Sidruninektar	Slavno Virsikumahl 1,8l	
AURA Koduaianektar	Sadotsnok Murelinektar 1,5l	
Põltsamaa Apelsinimahl	Isabell Multivitamiininektar 1,5l	
Gutta Ploominektar	Sadotsnok Aprikoosinektar 1,5l	
Põltsamaa Multinektar	Sadotsnok Ploomi-virsikunektar 1,5l	
Emig Ananassinektar	Slavno Pirnimahl 1,8l	
Põltsamaa Ploominektar	Sadotsnok Porgandi-õunanektar 1,5l	
Gutta Tomatimahl	Sadotsnok Õuna-viinamarjanektar 1,5l	
AURA Granaatõunamahl	Marli Õunajook	
Jaffa Grand Kirsinektar	Sadotsnok Marjanektar 1,5l	

Allikas: autori analüüs Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Jaekaubandusettevõtte X vee kaubagrupi artiklite prioriteetsus alagruppides

1,5l maitseta	0,5l maitseta
Värskas Originaal	Saku Vichy Classic
ALC Värskas	Evian
Hansa	Everest karboniseerimata
Veski	Evina action
Värskas Originaal LAIH	Everest
Everest	
Motavit	0,5l maitsega
Everest karboniseerimata	Saku Vichy Sidruni
Evina	Bonaqua Apelsini
Hansa karboniseerimata	Saku Vichy Õuna
Bonaqua	AURA Arbuusi
AQUA	Saku Vichy Passiooni
EVERIN	AURA Maasika
Saku Vichy Classic	AURA Sidruni
Saku Vichy Classic karboniseerimata	
	Vesi suurpakendis
	Veski sidruni 2,5l
1,5l maitsega	Plaines sidruni 2,2l
AURA Kaalujälgija	Plaines gaseerimata 5l
AURA Pohla	Plaines vaarika 2,2l
Hansa Sidruni	Veski greibi 2,5l
AURA Sidruni	Plaines gaseerimata 2,2l
Saku Vichy Sidruni	Veski virsiku 2,5l
Everest Sidruni	Plaines gaseeritud 2,2l
AURA Piri	Plaines greibi 2,2l
Bonaqua Jõhvika-Greibi	
AURA Arbuusi	
Bonaqua Apelsini	
Bonaqua Sidruni-Laimi	
Saku Vichy Passiooni	
Saku Vichy Õuna	
AURA Maasika	

Allikas: autori analüüs Jaekaubandusettevõtte ... 2005b alusel.

Jaekaubandusettevõtte X õlleala soovituslik asetus

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1. ALC Pilsner 4,2% 2l PET 1/2 | 24. ALC Imperial Red pudel 1/2 |
| 2. Saku Presidendi Pilsner 4,2% 2l PET 1/2 | 25. ALC Aleksander pudel 1/2 |
| 3. Viru Bear Beer 4,9% 2l PET 1/2 | 26. ALC Tõmmu Hiid pudel 1/2 |
| 4. Viru Bear Beer ICE 5% 2l PET 1/2 | 27. ALC Albert pudel 1/4 |
| 5. ALC Diesel 5,2% 2l PET 1/2 | 28. ALC Porter pudel 1/4 |
| 6. ALC Turbo Diesel 7,5% 2l PET 1/2 | 29. ALC Saaremaa X pudel 1/4 |
| 7. Saku Presidendi 8% 2l PET 1/2 | 30. ALC Premium pudel 1/2 |
| 8. Viru Bear Beer 7,5% 2l PET 1/2 | 31. Saku Originaal pudel 1/2 |
| 9. Viru Bear Beer 7,5% 1l PET 1/4 | 32. Saku Presidendi Pilsner pudel 1/2 |
| 10. Viru Bear Beer 10% 1l PET 1/4 | 33. Saku ROCK pudel 1/2 |
| 11. Saku Originaal 4,6% 1l PET 1/4 | 34. Saku Tume pudel 1/4 |
| 12. Saku Taurus 8% 1l PET 1/4 | 35. Saku Taurus pudel 1/4 |
| 13. Saku Presidendi 8% 1l PET 1/4 | 36. Saku Presidendi 10 1/4 |
| 14. Saku Presidendi 10% 1l PET 1/4 | 37. Viru Vahva Sõdur 1/4 |
| 15. ALC Premium purk 0,5l 1/4 | 38. Carlsberg 4-pakk |
| 16. ALC Albert purk 0,5l 1/4 | 39. Saku ROCK 4-pakk |
| 17. ALC Diesel purk 0,5l 1/4 | 40. Saku Originaal 4-pakk |
| 18. Heineken purk 0,5l 1/4 | 41. ALC Albert 4-pakk |
| 19. Saku Originaal purk 0,5l 1/4 | 42. ALC Premium 4-pakk |
| 20. Saku ROCK purk 0,5l 1/4 | 43. ALC Premium 4-pakk |
| 21. Carlsberg purk 0,5l 1/4 | |
| 22. ALC Bock pudel 1/2 | |
| 23. ALC Pilsner pudel 1/2 | |

Allikas: autori koostatud.

Jaekaubandusettevõtte X veeala soovituslik asetus

1. Plaines 5 l
2. Plaines 2,2 l
3. ALC Värska 1,5l
4. Värska Originaal 1,5l
5. Hansa 1,5l
6. Veski 1,5l
7. Everest 1,5l
8. Saku Montavit 1,5l
9. Saku Vichy Sidruni 1,5l
10. Bonaqua Jõhvika 1,5l
11. Hansa Sidruni 1,5l
12. AURA Pirni 1,5l
13. AURA Sidruni 1,5l
14. AURA Pohla 1,5l
15. AURA Kaalujälgija 1,5l
16. Värska Originaal 5l

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

DEPLOYMENT OF CATEGORY MANAGEMENT IN EXAMPLE OF A. LE COQ TARTU BREWERY AND A RETAIL COMPANY X

Krister Tamm

Highly competitive environment and diminishing profitability in retail industry have led to implementation of new managerial concepts. Consumers have a wide range of choices between different outlets, compared to the previous times. Retailers need to deploy structured processes that take into account different needs and desires of consumers. The principle of fulfilment of consumers needs and desires forms the basis of category management that will be discussed in present dissertation. The concept of category management has been widely used in developed countries already for ten years, but in Estonia the first practical implementations have occurred during last years.

Sam Walton – the former of international retail chain Wal-Mart, believed deeply in the need of delivering services exactly according to the needs of consumers. The assortment in retail chains has grown rapidly and retailers could decide what kind of products (e.g. in beer category) they are selling in their outlets. In order to be competitive compared to other retailers, it is needed to organise and manage the merchandise in different categories according to some concrete principle. The concept of category management offers an integrated approach for managing categories in highly competitive environment.

Besides retail industry, the concept of category management is widely implemented in production firms in order to cope with the changes in supply chain. Producers were dictating the conditions for retailers previously, but today the situation is opposite. While retailers are capturing the power, producers need to find new ways for competing and managing its relations with retailers. A producer must clearly differentiate

customers and consumers and take the needs and desires of both stakeholder groups into account. Customers are different companies, who form the distribution channel for a producer and who sell the goods to consumers (end-users). In present dissertation, the focus will be on retail enterprises. Category management offers concrete methods for a producer for better servicing both stakeholder groups – customers and consumers.

The TV commercials do not guarantee such a success for producers as in previous times as consumers usually take the final buying and brand preference decision being in a store. Different researches have approved, that 50–70% of buying decisions are not planned before entering the store and out of this amount almost half are influenced in the store (Hart, Davis 1996: 19; Chandon *et al.* 2001: 1). The biggest influencers in the store are for example brand merchandising, sales promotion, personal selling and the atmosphere of a store. The best results can be achieved while using those factors in a way that influences a consumer buying decision. It will be analyzed how to manage a category in cooperation between retailer and producer to get a maximum result of a category.

The aim of this dissertation is to work out category management suggestions for beer, juice and water categories in cooperation with A. Le Coq Tartu brewery and retail enterprise X. The following research tasks have been set up:

- 1) to determine preconditions, needs and the main challenges of category management both for retail and production companies;
- 2) to research the different theoretical approaches of category management and work out an approach that suits for Estonian environment;
- 3) to determine the activities of category management process;
- 4) to analyze the competition environment and trends of beer, juice and water categories in Estonian market;
- 5) to analyze previously mentioned categories in a concrete retail outlet;
- 6) to determine gaps between current state and category management principles in beer, juice and water categories.

Category management conception is deployable in different retail and production companies. According to Nielsen Group, category management is a process where categories are managed as separate business units according to the specificity of a store

and its consumers. An effective deployment of category management will drive all business activities and decisions in accordance with the consumers needs. Category management enables to differentiate from competitors, enhances the internal coordination of businesses and guarantees higher turnovers and profits for the cooperation partners.

Category management requires the fulfilment of some preconditions. While implementing category management, a retailer needs to cooperate with producers, who possess valuable market (macro-level) information and who can help the retailer to design better category plans. Producers have a lot of important information about category consumers, turnovers and product development in a category. This is the reason why retailers are looking for partners in different categories. A producer who is chosen by the retailer must have some power in the market. In category management terms the producer is called category captain.

The process of category management assumes investments in human resources and information technology, as well as redesigning the existing organisational structures. Category management offers many advantages compared to a situation where category management is not deployed. For example, category captain (production company) can better understand its consumers and retailer has an opportunity to obtain more resources from category captain for developing different categories. Category captain achieves more power in retailer decisions and it leads to higher sales of producers' products. While implementing category management, production company achieves a competitive advantage from the dimension of customer management and retail company achieves a competitive advantage from the dimension of product range management.

An essential advantage of category management is the access to wide range of information. Category captain attains an access to micro level (store level) information and retail company attains an access to macro level (market level) information. There are some potential challenges in cooperation with producers and retailers that need to be taken into account. The objectives of category management should encompass the interests of both partners and the process should be transparent for both partners. One of the most common problems is a situation where a producer pushes its own products more than other producers' products, even if there is no reason for that. In category

management this is called an opportunistic behaviour. A main threat from retail side is limited commitment towards implementation of category plans at store level, resulting lower return on investments for category captain (producer).

There are several theoretical approaches towards category management. The author of this dissertation has created an alternative approach, based on different theoretical approaches. This approach enables to implement category management without wasting resources on gathering and analyzing unneeded information. The first phase in category management is determining the essence and role of a category. Different analyzes concerning the previous developments of a category form the basis for second phase in category management. After going through the first phases the tactics for a category could be designed and after that a category plan can be implemented at store. Assortment, pricing policy, merchandising and sales promotion are determined under category tactics. The final phase of category management is evaluation of results and redesignment of the category plan.

When attaching a role for a category, both customer and consumers interests are taken into account. While analyzing previous developments of a category, store data and market data are compared and differences in subcategories are being revealed. One of the most important phases of category management is design of category tactics. While determining an assortment, the most important is to follow consumers desires. Also, assortment and merchandising of a category at competitors should be taken into account. While determining pricing policy, the price level at competitors and consumer profile should be analyzed. Location of merchandise (the third tactics of category management) is very important and may be considered as a marketing tool as majority of buying decisions are made at the store. Assortment, location and pricing decisions should be in accordance with consumer needs and expectations.

The fourth tactics is sales promotion. Well planned and implemented sales promotions are key elements in pulling consumers to a store and achieving extra turnovers and profits. Sales promotions are specially important for impulse goods, which buying decisions are not made before entering the store. Discounts, special promotion materials (POS materials) and special merchandise stands are good to use separately, but

combination of different sales promotion methods give even better results than using them separately.

In an empirical part of this dissertation a cooperation of a retail store X and A. Le Coq Tartu Brewery in category management is analyzed. A. Le Coq Tartu Brewery has remarkable market power and could provide a lot of market information in concrete categories for the retail company. Beer, juice and water categories are being analyzed in this dissertation. In these categories A. Le Coq Tartu Brewery has achieved leading positions in the market. Bottle beer, 4-pack, PET, can and import beer subcategories can be differentiated in beer category. 1-litre juices and nectars, 1-litre juice drinks, 2-litre juices and 0,2-litre juices subcategories can be differentiated in juice category. 1,5-litre flavoured, 1,5-litre unflavoured, 0,5-litre flavoured, 0,5-litre unflavoured and water in big bottles subcategories can be differentiated in water category.

Previous developments of different subcategories are in accordance with the developments of these subcategories in South-Estonian market. In beer category, PET beer subcategory has gained a lot more popularity than it had previously. Bottle beer and 4-pack beer subcategories have been constantly losing the share as cheaper PET beer has entered the market. In juice category, 1-litre juices and nectars are gaining back the previous share that had been lost to 2-litre juices subcategory meanwhile. Cheaper brands under 1-litre juices, nectars and juice drinks have shaped the developments of subcategories in juice category. A stability has been achieved in water category during last year.

Signature category roles for beer and juice categories and variety category role for water category are determined, according to Koester approach. For retail outlet X, the most important category is beer, following juice and water categories. Beer and water categories are seasonal, but juice category is stable in terms of turnover and profit throughout the year. Both generated turnover and profit of different subcategories to retail company are taken into account in different analyzes. In beer category, too little merchandise area has been given to A. Le Coq Tartu Brewery, but too much area has been given to Saku Brewery. In subcategories dimension, too much merchandising area has been given to PET beer subcategory and too little area has been given to beer and 4-pack subcategories.

In juice category, A. Le Coq Tartu Brewery brands (AURA, Limpa) have had unreasonably large area for merchandising, while Gutta juices have been given too little area according to their sales and profits potential. In subcategory dimension, too little area has been given to 2-litre juices subcategory. In water category, too little area has been given to Värskä Originaal, Coca-Cola and Veski brands. In subcategory dimension, 1,5-litre flavoured water has been given too much area and water in big bottle subcategory has been given too little area. Those differences in merchandising areas in different subcategories have been limiting the retail company X to fulfill its turnover and profit potential.

The author of this dissertation has given suggestions to retail company X for beer, juice and water categories, basing on different analyzes that were carried out. Suggestions encompass assortments, pricing policy, planograms and sales promotions in beer, juice and water categories. All top-performing brands are represented in beer assortment, compared to market level brands. Still, there are some brands missing in import beer subcategory. A lot of suggestions concerning juice and water categories assortment have been made. There are many market level well-performing brands missing in retail company assortments and those brands need to be enrolled to the assortment. Category management starts with a good assortment, which forms the base for pricing and merchandising.

While working out location plans and planograms for different categories and subcategories, the relative importance of subcategories in a category, as well the producers' brands performance have been taken into account. Theoretical approaches suggest to organize beer category merchandising according to subcategories, but juice and water categories according to producer brands (but also taking into account the borders of subcategories). The retail company X should continue with present pricing policy as compared to competitors the price level is highly competitive. In planning sales promotions, more effort in all categories should be put on different discounts and special merchandising locations, as those methods guarantee the best results.

The results of this dissertation give an overview of a situation in concrete retail outlet X. It would be interesting to analyze, what kind of differences exist in various types of retail outlets and in various geographical locations in Estonia. It should be also

analyzed, what kind of an impact the deployment of category management has had for retail company X. Assessment of different tactics should be carried through, but it is possible after some months of implementation of category management. It would be interesting and challenging to work out category management tactics for all beverages categories. Then it will be also possible to change the area of merchandising of one beverage category at the expense of other category as the main goal is to maximize turnovers and profits of total beverage area for the retailer.