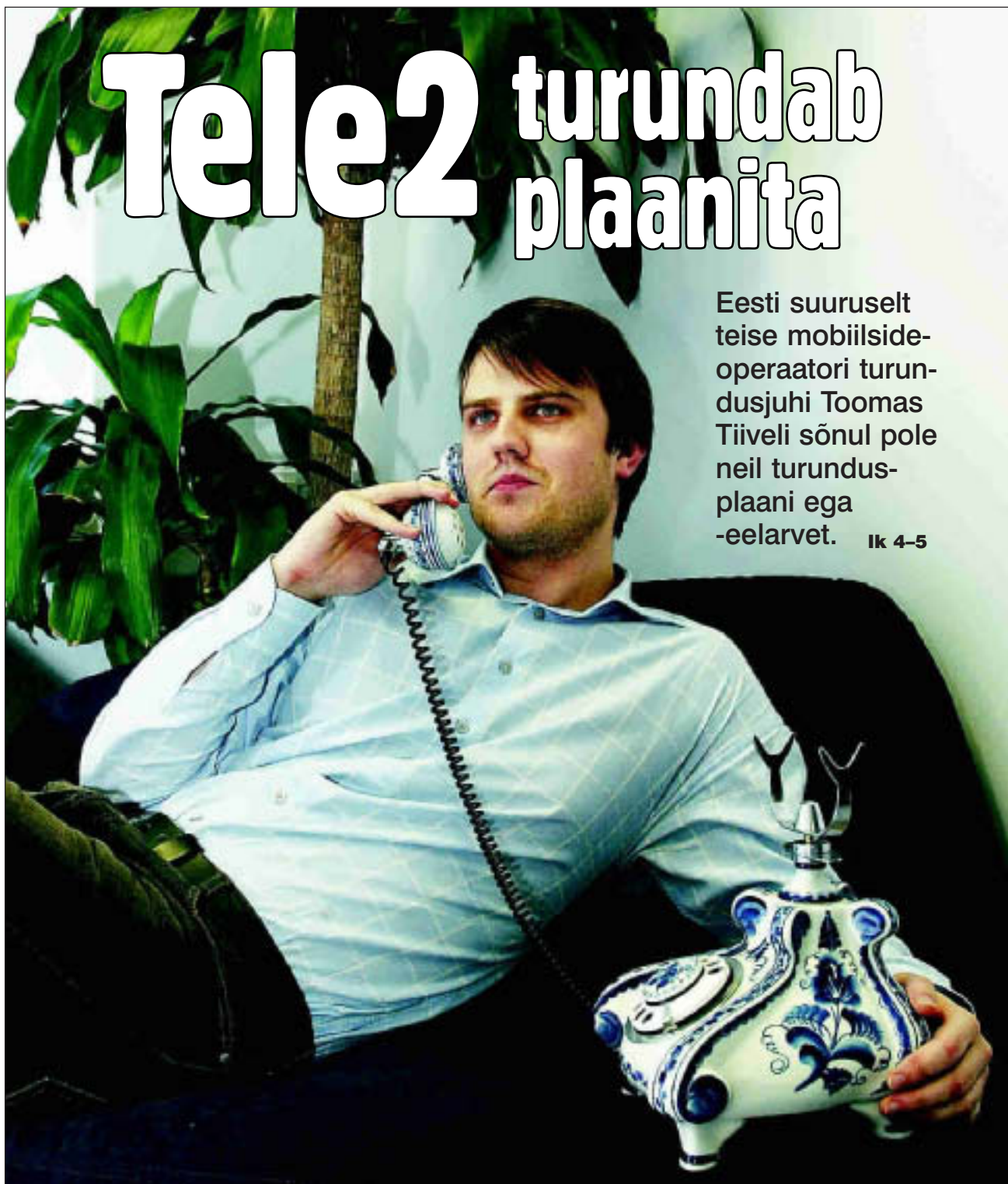




Tele2 turundab plaanita

Eesti suuruselt teise mobiilside-
operaatori turun-
dusjuhi Toomas
Tiiveli sõnul pole
neil turundus-
plaani ega
-eelarvet. lk 4-5





Mihkel Pärjamäe

ASi Invicta nõukogu liige

haridus: Tartu Ülikool, sotsiaalsühholoog
Tegeleb üld- ja strateegilise juhtimisega, avaldanud neil teemadel artikleid.



Anu-Mall Naarits

ASi Baltika turundusjuht

haridus: Stockholmi Ülikool, ettevõtte juhtimine
Avaldanud turundustemalisi artikleid.



Niina Siitam

tööinspektiooni õiguskonkonna juhataja

haridus: Tartu Ülikool, jurist
Korraldab riiklikku järelevalvet töösuhteid reguleerivate õigusaktide täitmise üle, avaldanud töösuhtealaseid artikleid.



Kadri Arula

KPMG Estonia ASi maksu- ja juriidilise osakonna juht

haridus: Tartu Ülikool, ökonomist
Tegeleb maksukonsultatsioonidega, avaldanud maksuteemalisi artikleid.



Urmo Vallner

ASi Invicta treener

haridus: Tallinna Tehnikaülikool, elektroonikainsener
Tegeleb juhtimiskoolitusega, olnud A-Selveri juht ja Tallinna Kaubamaja juhatuse liige.

Idee on see, mis maksab



Heli Lehtsaar
Juhtimise toimetaja
e-post heli.lehtsaar@aripaev.ee
tel 667 0188

Raketis ollakse väga leidlikud! Ei, ma ei mõtle kosmoselaeva ja selle meeskonda, vaid Raketi-nimelist reklaamiagentuuri, mis läinud aastal suure pauguga orbiidile paiskus. Raketi näide on elav illustatsioon turunduse põhitõele (ja mitte ainult turunduse!), et idee on see, mis maksab.

Rakett tuli enda olemasolu teadvustamiseks välja sotsiaalset tagapõhja omava sõnumiga, mis ärritaks tarbimishullude eestimaalaste meeli. Lööklause "Võidab see, kel on surres kõige rohkem asju. Kohtadele, valmis olla, läks!" ilmestas bussipeatuste reklaampindu, muidu reklaamivaba ETVd ning loomulikult agentuuri enda kodulehekülge. Viimase külastatavus kasvas kampaania alguspäevil 2000%, väidab Raketi-mehe Asko Künnap.

Kuid loomulikult ei olnud see ainus tagasiside, mille osaliseks kampaania sai. Sööda neelasid alla erinevad meediakanaliid, kes üksteise võidu kampaaniat ja selle ideed tutvustasid, samuti jõudis aktsioon "Turundustegu 2003" konkursil kümne parima sekka. Ma usun küll, et selle melu tagajärjel teab nüüd suurem osa eestlasi, et meil on olemas lennuka nimega reklaamiagentuur Rakett.

Kogu tähelepanu saavutati vaid 25 000 krooni eest, mis oligi kogu materiaalne investeering kampaaniasse. Järelikult – idee on see, mis maksab, ning säravate mõtetega inimesed on turunduses sama hädavajalikud kui autole mootor. Kui on häid ideid, ei pea turunduse alla matma sadu tuhandeid

kroone, vaid leidlikud ja ebatraditsioonilised võtted on need, mis potentsiaalsete tarbijate südamed võidavad.

Raketi kampaaniast saavad mõtlemisainet ehk ka ettevõtjad, kelle avalike suhete või turundusosakonnast laekuvad üsna igavad pressiteated, mille avaldamist lehes loodetakse. Siduge oma ettevõtte uudis mõne põneva sündmuse korraldamisega, nähke natuke vaeva selleks idee leidmisega – ning võib juhtuda, et saatagi sama suure meediakajastuse kui Rakett.

10. märtsil ilmub Äripäeva erileht

Äripäev

Konverentsiturism

Reklaamipinna broneerimine **25. veebruarini**

Reklaamimüügi projektijuht **Külli Kruusandi** külli.kruusandi@aripaev.ee, telefon 667 0089, faks 667 0200

Wanted: vastutus ja eetika



Sotsiaalses turunduses mängivad olulist rolli vastutustunne ja eetika, kuid sotsiaalse turundusega tegelevaid ettevõtteid Eestis veel palju ei leia.

lk 24–25

Asko Kännapi ja reklaamiagentuuri Rakett kampaania
“Võidab see, kel on surres kõige rohkem asju” on viimase aja parim näide sotsiaalsest turundusest.

Foto: Julia-Maria Linna

Tele2 turundab ilma turundusplaaniga ja -eelarveta lk 4–5

Turundusvõtete arsenal muutus loomingulisemaks lk 6–8

Ülevaade turundusjuhtide palgatasemest lk 9

Turundusjuht toob firmasse säravad ideed lk 10–11

Turunduseelarves tuleb arvestada maksuküsimustega lk 12–13

Soovitused väikefirmale esimese turunduseelarve tegemiseks lk 14–15

Kuidas teha õnnestunud turundusuuringut? lk 17

Reklaamikampaania tulemuslikkus jäetakse mõõtmata lk 18–19

Turundajad õpivad kogemustest ja erialakirjandusest lk 20–21

Millest sõltub tooteuenduse edukus? lk 22

Kaasaegsed organisatsiooni mudelid lk 23

Sotsiaalne turundus pole Eestis eriti levinud lk 24–25

Millist klienti tasub ettevõttele pöörduda? lk 27

Intervjuu turundusguru Philip Kotleriga lk 28–29

Juhtimisülesanne lk 30–31



Igor Päss

Ariko ReServi juhatuse esimees jätkab juhtide palgateemalise sarjaga. Seekord saab ülevaate turundusjuhtide palgatasemest.



Dagne Hanschmidt

Ajakirjanik uuris, kas firmad mõõdavad oma reklaamikampaaniate tulemuslikkust ja leidis, et seda teevad vähesed.



Aidi Kallavus

ASI KPMG Eesti maksukonsultant tutvustab, milliste maksukohustustega tuleb turundusürituste korraldamisel arvestada.



Anu-Mall Naarits

Baltika turundusjuht soovib konkreetse näite varal, kuidas koostada väikeettevõtte turunduseelarvet.



Tiit Reinart

Ajakirjanik küsitles ettevõtete turundusjuhte, et teada saada, milliseid vahendeid turundajad enda arendamiseks kasutavad.



Kai Vare

Eesti Raadio ajakirjanik uuris, millised ülesanded ja vastutus on eri firmades ametis olevatel turundusjuhtidel.

Äripäev

ÄP peatoimetaja: Igor Rõtov
väljaandja: Äripäeva Kirjastuse AS

Pärnu mnt 105, 19094 Tallinn
tel: (372) 667 0111
(372) 667 0222
faks: (372) 667 0265
(372) 667 0165
e-post: aripaev@aripaev.ee
WWW: http://www.aripaev.ee

Toimetus e-post: aripaev@aripaev.ee
tel: (372) 667 0111
faks: (372) 667 0265

Reklaamiosakond e-post: reklaam@aripaev.ee
tel: (372) 667 0105
faks: (372) 667 0200

Tellimine ja levi e-post: register@aripaev.ee
tel: (372) 667 0099
faks: (372) 667 0300

Tellimishind 12 kuuks 2100 kr
Tellimine internetis http://pood.aripaev.ee

ftp://ftp.mbp.ee/incoming/ trükk: AS Kroonpress

Toimetus võtab endale õiguse kirju ja kaastõid vajaduse korral lühendada. Toimetus kaastõid ei tagasta. Kõik ajalehes Äripäev ja tema lisades avaldatud artiklid, fotod, teabegraafika (sh päevakajalised, majanduslikud, poliitilised või religioossed teemad) on autoriõigusega kaitstud teosed ning nende reprodutseerimine, levitamine ning edastamine mis tahes kujul on ilma Äripäeva Kirjastuse ASI kirjaliku nõusolekuta keelatud.

Kaebuste korral väljaande sisu kohta võite pöörduda Pressinõukogusse, pn@eall.ee või tel (372) 646 3363

Juhtimise toimetaja Heli Lehtsaar
tel: (372) 667 0188, e-post: heli.lehtsaar@aripaev.ee

reklaamiprojektijuht Külli Kruusandi
tel: (372) 667 0089, e-post: kulli.kruusandi@aripaev.ee

kujundaja: Janett Uiho
fotograaf: Julia-Maria Linna

Juhtimine ilmub iga kuu viimasel esmaspäeval

Eesti edukaim firma töötab

“Meil polegi turundusplaani ega eelarvet,” ütleb Toomas Tiivel, Tele2 turundusjuht välja üllatava fakti firma kohta, kes vabanes üsna kiirelt Q GSMi kehvast mainest ja võitles välja suuruselt teise turuosa Eesti mobiilsideturul.

Heli Lehtsaar

heli.lehtsaar@aripaev.ee



Seda, et kaks viimast aastat TOP 100s edukaima ettevõtte tiitliga pärjatud Tele2s turundamine aga täiesti stiililiselt käiks, ei maksa muidugi arvata.

“Me teeme prognoosi 18 kuu peale ette ning vaatame selle iga kolme kuu tagant üle. See prognoos ei ole klassikaline eelarve, vaid võimaluste ja soovide vahel tasakaalu leidmine,” räägib Tiivel. Kuna tegemist on suhteliselt madalate marginaalidega äriga, siis raha saab tekkida ainult mahu pealt. “Seetõttu on kasv meie jaoks esmatähtis. Kogu tegevuse kavandamine algab sellest, et ennustame, kui palju turg järgmisel aastal kasvab. Siin tuleb kasutada lihtsalt natuke matemaatikat ja teiste riikide kogemusi – väga suurt kosmoseteadust siin ei ole,” muigab Tiivel ja lisab, et seejärel määratakse osa, mis tahetakse turu kasvust endale saada ja müügieesmärk ongi tekkinud.

Edasi planeeritakse eelnevale kogemusele toetudes – ikka nii, et jõulude ajal on müük suurem ja jaanuaris-veebruaries väiksem – erinevate kampaaniate tüübid: kas müüakse telefone, tehakse mingile teenusele hinnakampaania või midagi muud.

“Nii saame kokku esialgse meediahinnangu erinevate meediakanalite jaoks. Tavaliselt lõpeb see küll sellega, et aasta lõpus helistab

mulle Toomas Vara TV3st ja ütleb, et olen talle palju raha võlgu, kuna ma pole lubatud mahtu täis teinud,” naerab Toomas Tiivel plaanide tegemisest rääkides ning rõhutab, et Tele2 ei punni vägisi planeeritud ära tegema ja eelarvet kulutama.

“Näiteks kui oleme planeerinud kampaania märtsi, kuid näeme, et turg on madalseisus või toimuvad Riigikogu valimised, siis me kampaaniat ei tee. Ning vastupidi, kui oleme prognoosinud, et oktoobris ei tasu midagi teha, kuid siis selgub, et turg on aktiivne, teeme ikkagi kampaania, hoolimata sellest, et eelarves pole raha ette nähtud.”

Ametinimetuse poolest on turundusega firmas tegelemas küll seitse inimest, kuid Toomas Tiiveli sõnul on turunduse mõiste Tele2s tegelikult hästi lai.

“Klassikalises ettevõttes on tootearenduse ja turunduse vahel konflikt, samuti turunduse ja müügi ning tootearenduse ja müügi vahel. Kuid Tele2s käib turunduse alla ka tootearendus, müük, kauplused – kogu ahel on meie käes. Eduka firma tegevus ongi üks suur turundus. Mitte ainult turundusosakond ei turunda, vaid seda teevad kõik, tippjuhist kuni müüjateni välja,” iseloomustab Tiivel.

Konkreetses turundusprojekti viib Tele2s üldjuhul algusest lõpuni läbi üks inimene, sest see kaotab võimaluse asjadega venitamiseks ning lehmakauplemiseks. “Igal too-



teliinil on oma tootejuht, kes tegeleb kõigega – alates arendusest ja lõpetades kommunikatsiooni ja müügikampaaniaga. Me ei rakenda klassikalist mudelit, kus tootejuht mõtleb välja asja sisu, kommunikatsioonijuht suhtleb agentuuriga, meediajuht planeerib ja ostab meediakanalid ning lõpuks pannakse kampaania kokku. Oleme proovinud, kuid efektiivsus on olnud oluliselt madalam,” kirjeldab Tiivel.

Turunduskampaania edukuse mõõtmisest rääkides nendib Tiivel, et mobiiliäri on selles mõttes hea äri, et üsna lihtne on tulemusi mõõta. “Möödame näiteks rahas, kasutuse kasvus, kliendinumbriks. Kui teeme uute klientide võitmisele suunatud kampaania,

siis hoiame müüginumbritel iga päev silma peal. Eelnevalt on kokku lepitud selline näitaja nagu “kulu kliendi kohta” ning jälgime seda. Kogu turundustegevuse planeerimine seisab *business-case*-põhimõttel, nii et kui teeme kampaania, alustame ärimudelitest,” selgitab Tiivel. Aastas tehakse 40–50 kampaaniat ning kõik need peavad raha n-ö koju tagasi tooma.

2001. aastast on Tele2 pidevalt kasvanud. Sellesse perioodi jääb ka Tele2 Eesti ASi ja Levicom Broad-band OÜ struktuuride ühendamine, Q GSMi märgi kaotamine ja Tele2 rebrandimine. “Jutt kollasest bussist, millega levialasse sõita, oli juba 2001. aastal minevik,” usub Tiivel. □

turundusplaanita



Tele2 müügi- ja turundusjuhi Toomas Tiiveli sõnul pole turundus ainult turundusosakonna pärusmaa, vaid turundavad näiteks ka müügiesindustes klientidega suhtlevad teenindajad.

Foto: Julia-Maria Linna

Tele2 keskendub maine asemel tooteturundusele



Jüri Teemant

EMT endine turundusdirektor

■ Tele2 tegeleb tootepõhise turunduskommunikatsiooniga, massturundusega – oma kuvandiga pole nad seni erilist tööd teinud. Näiteks sotsiaalse turunduse või sponsorlusega nad pole tegelenud, kuid kuna Tele2 jõudis alles 2001. aastal kasumisse, siis kahjumis firma ei tohigi sponsoreerida.

Samas on nad end väga selgelt positsioneerinud ning sõnumi “alati odavam pakkumine, alati parima hinnaga” edastamiseks on nad teinud väga head tööd. Tehnoloogiliselt pole nad ka täna tugevad, kuid madala hinna eest ei saagi väga head kvaliteeti nõuda – see aga seab piiranguid näiteks äriklientidele.

Omaaegset Q GSMi oli kindlasti vaja, sest nemad löid inimestele teadmise, mis on ettemaksuga kõnekaart. Edasi oli EMT-l juba hea lähtepositsioon Simpeli arendamiseks.

Ma ei saa öelda, et nad oleksid mõne erilise turundusteoga hakkama saanud, sest nende turukommunikatsioon on selgelt tootepõhine. Reklaamid on lihtsakoelised ja vahel isegi labased – näiteks paljas mees kapis – kuid sellest räägitakse. Turundus on kord juba selline kahe teraga mõõga mäng.

Tiiveli Tele2 minekut mõjutas Üllar Jaaksoo hea maine

■ Toomas Tiiveli astus Tele2 müügi- ja turundusjuhi ametisse 2001. aastal. “Üllar Jaaksoo (Tele2 juhatuse esimees, toim) nimi oli see, mis otsustamist lihtsamaks tegi. Isiklikult ma teda ei tundnud, aga olin tema kohta palju head kuulnud. Pool aastat enne turundusjuhi töökonkurssi oli Tele2 lansseerinud Dynamo mobiilsideteenuste paketi ja ma nägin, et firma on mustast august välja tulnud. Aasta varem poleks ma võib-olla pakkumist vastu võtnud,” mõtiskleb enne Baltika turundusjuhina töötanud Tiiveli. Ta lisab, et 2001. aasta suvel, kui ta Q GSMi läks, oli firma tegelik olukord palju parem sellest, mis välja paistis.

Hariduse sai Toomas Tiiveli Tartu Ülikoolis, kus ta tudeeris majandust, spetsialiseerudes pangandusele ja turundusele. “Sel ajal, kui mina õppisin, oli pan-

gandus maailma kõige populaarsem aine. Olin kolm nädalat koolis käinud ja avastasin, et see pole minu ala,” meenutab Tiiveli arusaamist edasiste valikute osas. “Kui nüüd valima peaksin, võtaksin põhierialaks turunduse ning lisaks finantsjuhtimise,” teab Tiiveli.

Veel tudengiaega meenutades lisab ta, et arvas juba tollal, et mobiiliäri on üks kõige huvitavamatest valdkondadest. Teine selline oli tema meelest ollemüümine. “Nüüd olen aru saanud, et olleäri on suhteliselt igav. Keset suve planeeritakse jõuluporteri kampaaniat, asi on suhteliselt sesoonne. Suurt revolutsiooni olleajamises pole tehtud, aga tehnoloogiavaldkond uueneb pidevalt,” selgitab Tiiveli oma kiindumust, unustamata mainida, et päris tehnofiiriks pole ta siiski muutunud.

Lisaks meelepärasele valdkonnale motiveerib Tiivelit Tele2s töötama asjaolu, et tegemist on firmaga, mis on 2001. aastast pidevalt kasvanud. Lisaks pakub pinget suur tegutsemisvabadus, millega kaasneb ka paras ports vastutust ning suur rahvusvaheline haare. “Saan end täiendada teistes riikides. Olen käinud näiteks Venemaal abiks, kui nad GSM-võrku üles ehitasid,” loetleb Tiiveli suur korporatsioonis töötamise eeliseid.

Küsimusele, millise pakkumise peaks tegema firmajuht, kes soovib teda Tele2-lt üle osta, jääb Tiiveli pikalt mõttesse ja leiab siis, et ehk peaks see firma olema väljastpoolt Eestit. “Võib-olla Vahemere ääres, kus on parem kliima,” muigab ta ja lisab, et mitmed, kes Tele2s on mõelnud Vahemerele, on lõpetanud Venemaal. Ja valikuga rahule jäänud.

Heli Lehtsaar

Hede Kerstin Luik

Statoili turundusjuht



Andrus Hiiepuu

Radiolinja teenusoperaatorüksuse juht



Mari Karlson

Eesti Draamateatri turundusosakonna juhataja



Turundusarsenali tekivad

Võrreldes 90ndate aastate algusega on turundusvõtete valik muutunud oluliselt laiemaks – kui varem tehti lihtsalt ajalehes reklaami, siis nüüd kasutatakse palju ebatraditsioonilisi turundusvõtteid.

Heli Lehtsaar

heli.lehtsaar@aripaev.ee

Kas praeguseks on turundusvõtted muutunud võrreldes 90ndate keskpaigaga?

• **Mari Karlson:** Olen turunduses 1992. aastast ja võin kinnitada, et igasugune reklaam, ka ajalehes kujundatud teade, on muutunud, sest tarbija harjumused ja ootused on muutunud. Tarbija on kuningas, ta käitub kuninglikult ja ta psühholoogia on muutunud. Oleme liikunud sotsialistlikust ühiskonnast tarbijaühiskonda. Inimene ei suuda enam lugeda pikki tekste, ta

väsib ära, pigem suhtleb ta telegrammistilis.

• **Hede Kerstin Luik:** Turuosaliste professionaalsus ja klientide nõudlikkus on kasvanud. Oluliselt rohkem kasutatakse praegu ebatraditsioonilist lähenemist.

• **Andrus Hiiepuu:** Fakt on see, et turundus on professionaalsemaks ja efektiivsemaks muutunud. Asju ei tehta enam huupi, üsna palju on planeerimist. Samuti on laienenud turundusinstrumentarium – kui 90ndatel oli põhiline reklaami tegemine, siis praegu on

iseenesest mõistetav suhtekorraldus, üritusturundus, sotsiaalne turundus, ristturundus jne. Arsenal on mitmekesiseks muutunud ja seda selleks, et efektiivsemalt jõuda kliendini.

• **Helen Mahmastol:** Meie alustasime üritusturundusega 1998. aastal ja isegi selle aja jooksul toimunud muutused on kardinaalsed. Siis olid reklaamis pikad sõnumid, nüüd aga tuleb öelda lühidalt ja lõõvalt ja pigem ainult kindlate märkide, sümbolite keeles.

Kui levinud on Eestis sotsiaalne turundus?

• **Luik:** Sotsiaalne turundus ei anna tulemust täna ja kohe. Statoilis on kaks suuremat projekti, mis võtavad eelarvest seitsmekohalise numbri, kuid me ei looda, et saame selle peale mõne artikli või logo kuskile välja, vaid see on mainetugevdamiseks.

• **Alar Pink:** Probleem on selles, et Eesti tarbija pole praegu valmis maksma kinni seda lisaväärtust, mis sotsiaalse turunduse kaudu tuleb. Siiski tegelevad ettevõtted sellega päris palju, näiteks võib tuua Nordea Panga ning Kalevi ja see tegevus on kaubamärgi mainele head teinud.

• **Karlson:** Ilmselt hakkab sotsiaalse turunduse osatähtsus tõusma ka siis, kui turundusjuhilt ei nõuta tulemust kohe. Paraku on praktilises elus siiski tihti levinud suhtumine, et “tegid kampaania, kus on tulemus?” Sotsiaalne turundus annab väga head tulemust, kuid kulutatud aeg ja raha on suured ning tulu ei teki sama kuu lõikes, mil sa kulutused tegid.

Ilmselt kõik mäletame aegu, mil turundusraha arvestati kuluna ning turundusjuhti firma raha kulutajana.

Eestis on selles mõttes õnnelik situatsioon, et võrreldes



Alar Pink

Kalevi turundusjuht

Helen Mahmastol

OÜ Urban Corp/OrgComi
juhatuse liige



ebatraditsioonilised võtted

maailma kogemusega saame meie õppida teiste vigadest. Me oleme jõudnud kümne aastaga sinna, kuhu jõudmine võttis teistel ehk poole rohkem aega.

• **Mahmastol:** Kui varem püüdsid firmas ehk sekretär või personalijuht korraldada uue toote esitlust või muud üritusturunduse laadset sündmust, siis nüüd aru saadud, et selleks on vaja siiski spetsialiste. Veelgi enam – kui sul on näiteks kliendiüritus, siis firma turundusjuht rabeleb ja vaatab, et inimesed saaksid oma riided garderoobi ära anda või et esinejad läheksid õigel ajal lavale, ja kui siis juhtkond küsib ta käest, kuidas läks ja mida üks või teine klient arvas, siis turundusjuht ei oskagi midagi öelda, sest ta aeg kulus organiseerimisele. Selles mõttes annab üritusturunduse korraldaja turundusjuhtile vabad käed tegeleda klientidega.

Kuidas teha väikese eelarvga head turundust?

• **Luik:** Siis tulevad just ebatraditsioonilised vahendid appi. Leida tuleb leidlikumaid võtteid, mis lähevad sügavale südamesse.

• **Pink:** Kui turundusest räägitakse, keereldakse väga palju kommunikatsiooni ümber, kuid see on turundusest ainult üks osa.

Kõige tähtsam asja juures on toode ise – ning kui see on edukas, siis see võib sul enamiku tööd ise ära teha. Me tööime kamatahvli turule tagasi ning ei kulutanud selleks ühtegi senti, sest PR tegi oma töö ära – kõik võtsid teema üles ning me müüsimise kamatahvlit väga suurtes kogustes.

Äsja oli turundustee konkurss, kuid ma olen veendunud et tehakse ka turundust, mida me ei märkagi, sest see on väga spetsiifiline ja suunatud kindlasse sektorisse, kus

seda märgatakse. Mul on kahju, et räägitakse vaid suurfirmade tasandil. Usun, et väiksemates firmades tehakse väga head tööd.

• **Hiiepuu:** Tuleb otsida spetsiifilisi võimalusi: suhtekorraldus, üritusturundus, personaalne müük – võti on väga selge sihtimine.

Kõik oleneb sihtrühma suurusest – kui rühm on kogu riiki kattev ja firma väga väike, näiteks kui tegemist on laiatarbetoote, siis tõenäoliselt ei pääse avalikest reklaamikampaaniatest. Kui on nišitootega tegemist, pole ülevaba-riiklikku kanalit vaja.

Pauligi turundus- ja müügidirektor Ülo Rekkaro väidab (lk 10–11), et Eestis on turundusideed keskmisest läbilöövamad kui Euroopas. Kas olete nõus?

• **Karlson:** Kui me räägime imporditud kampaaniatest,

siis võib juhtuda, et suurfirma, kel on harukontorid eri riikides, võtab Ida-Euroopale mõeldud reklaamikampaania, saadab selle Eestisse reklaamibüroole, määrab ilmumissageduse ja nii ongi.

Näiteks pesupulbireklaamid või köögireklaamid, mida Venemaal näidatakse – vene-lased räägivad, et nende harilik koduperenaine ei saa endale kunagi sellist kööki ning seetõttu ei suuda ta samastada end reklaami-perenaisega.

Seetõttu ei saa öelda, et Eestis tehakse hästi ja mujal halvasti – need inimesed on lihtsalt teised, kellele tehakse. Meie emotsionaalne taust on ka teistsugune.

• **Luik:** Mina usun, et meil on päris palju arenguruumi. Innovatiivsuse osas näiteks.

• **Mahmastol:** Avatud meelt peaks rohkem olema. Me pole veel väga avatud uuele.

• **Hiiepuu:** Kas kommunikatsioon peab olema krea-▷

▷ tiivne või *mainstream*? Eestis on tehtud palju julgeid reklaame, mis mõnikord on kaheldava väärtusega. Kui vaadata reklaame, mida suurfirmad teevad maailmas, siis nad sageli polegi ülinnovaatilised, aga toimivad hästi.

Selle tõttu on ehk tekkinud arvamus, et Eestis tehakse rohkem kreatiivset reklaami, aga ma ei kuulu nende inimeste hulka, kes arvavad, et kreatiivne reklaam on ainuõige tee. Arvan, et kui eesmärgid on väga selgelt püstitatud ja sõnum kannab, siis ei ole reklaamis ilmtingimata vaja väga suurt kunsti teha.

Kui ettevõtte on kasvufaasis, siis tulebki julgemaid liigutusi teha, kui aga soovitud maht on kätte saadud ja brändi väärtused on välja kujunenud, siis pole mõtet mängida.

• **Pink:** Oleneb, kellele sa räägid. Kui tarbija, sõnumi vastuvõtja on konservatiivne, siis ta ei võta sinu üllatuslikku lähenemist vastu. Meil on ju ka tehtud väga kreatiivseid reklaame, mille publik hurraaga vastu võtab, aga kui pärast uuritakse, mis on brändi imago juhtunud, siis pole kampaania õnnestunud.

Eestis kohtab reklaamides palju klišeesisid, kus poolpaljaid naisi kasutatakse kõikvõimalike toodete reklaamimiseks – à la naerata blondiin seismas rehvide kõrval.

• **Hiiepuu:** Kui tal on reklaami sõnumiga seos olemas, siis miks mitte.

• **Luik:** Seda usku on Eestis ikka palju küll, et noor naine müüb mida iganes. Meie agentuur juba naljaga pooleks vihkab mind, sest ma ei lase läbi selliseid asju.

• **Pink:** Kui omanik tahab raha tulde visata, siis tuld! Vahel on kohe näha, et spetsialist pole reklaamiga tegele- nud, omanikule meeldib ja ta sõber ütleb ka, et lahe on.

• **Karlson:** Kuna lapsi ei tohi kasutada, siis müüvad loomad – mida väiksemad ja karvase- mad, seda parem. Kliše reklaamis mõjub nagu valgus- märk teatris. Ei ole mõtet ha- kata leiutama midagi krea- tiivset – annad tuledega mär- ku ja inimesed saavad aru, et tuleb saali minna.

Reklaamis tuleb vajutada inimeste n-ö õigetele nuppudele. Küsimus on selles, kas kliše on õige või vale, kas ta ärritab inimest või mitte. Teiste sõnadega, kas ta on teadli- kult tehtud või mitte. Kui aga keegi mõtleb, et võtab rehvi pildi ja tüdruku pildi ja küll siis müüb, siis ei ole mõtet seda arutada, sest see pole reklaam, vaid kokku pandud kaks pilti, mis avaldatakse kal- li raha eest.

Paraku reklaam räägib klišeede keeles. Turundus on hoiakute ja harjumuste kujun- daja. Hea näide tekitatud vajadusest on mobiiltelefonid. Me ei saa nendeta enam kui- dagi hakkama, kuid tegelikult – kas on vaja, et meid igal het- kel trammist kätte saadakse? Praegu aga tekib paanika, kui mobiilid vaikivad Tallinnas pooleks tunniks.

Kui levinud on rahvusvahe- liste kontsernide seas prak- tika mõelda peakontoris väl- ja reklaamikampaania ja adapteerida see ka eri riiki- des asuvasse tütarfirma- desse?

• **Karlson:** Meenub, et kõi- ge vihatum reklaam oli omal ajal Alwaysi oma ja kõige müüdnud kaubamärk oli ka Always. Tehke, mis tahate.

• **Hiiepuu:** Viimane kord sai Radiolinjas reklaami adaptee- ritud kuus või seitse aastat ta- gasi. Kõik on siin Eestis toode- tud, pole olnud võimalik meie turule seda materjali adapteerida. Aga ettevõtteid, kes adapteerivad reklaami, on Eestis kahtlemata palju

• **Karlson:** Mõnel pool on see ju lausa ette kirjutatud.

• **Hiiepuu:** Üks asi on ette- kirjutus, aga teine see, et kui reklaam toimib, siis tulebki adapteerida. Kuluefektiivsus on niivõrd oluline. Pole ju ees- märk omaette ehitada siin oma brändi või rahuldada tu- rundusjuhi edevust. Bränd on selgelt vahend ettevõtte põhi- eesmärkide saavutamiseks.

• **Karlson:** Teine küsimus on, kas brändi omanik on täiesti veendunud, et Eestis, Leedus või Türgis ei keerata tema brändi pea peale.

Turundustegevus peab toe- tama ettevõtte eesmärgi ja strateegiat. Kuid keskmisel

Eesti firmal ei ole arengustra- teegiat (ma ei räägi suurkor- poratsioonidest). Tal ei ole kindlasti kümne aasta arengu- kava, viie aasta arengukava on kõva sõna. Seetõttu pikast strateegilisest planeerimisest, kuidas ühe, teise, kolmanda sõnumiga jõuame lõpuks lõpp-punkti, ei saa juttu olla.

• **Luik:** Me ei ole saanud adapteerida, sest meie turu- olukord on võrreldes Skandi- naaviaga täiesti teine. Küll oleme püüdnud koostööd teha teiste arenevate riikide kollee- gidega Lätist, Leedust ning oleme mitu asja loonud, mis on laimat kasutust leidnud.

Samas on välismaise spet- sialisti kaasamine kohalikule turundusnimesele nagu sel- jataguse kaitse, saad kellelegi viidata, kes on suur ja tark ning kui ei õnnestu, ei ole sina süüdi.

Millised silmapaistvad tu- rundusteed meelde tulevad?

• **Karlson:** Minu arvates oli hea näide EMT lepatriinu kampaania. Pean ausalt üt- lema, et kui mina oleksin olnud EMT turundusjuht, siis ma poleks julgenud lepatriinuvär- ki ette võtta. Ka Q GSMi rek- laamlause "Räägi inimesega!" on üks geniaalsemaid, mis väl- ja on mõeldud.

• **Mahmastol:** Mulle meel- dis Statoili kampaania, kus üks on must auto ja teine pu- has auto. Radiolinja reklaam "Kõige ilusam leviala" võeti väga hästi omaks, õnnestunud on nii väga hästi valitud muu- sika kui ka kõik muu.

• **Luik:** Hea on Aura mahla- de bränd. Res Publica on klas- sikaline – nullist valitsusse.

• **Hiiepuu:** Olin sügavalt ül- latunud, et sel aastal sai Res Publica turundusteo valimisel neljanda koha – ma oleks ta esikohale pannud, vaadates kui massiivselt tegutseti lühi- kese perioodi jooksul, samuti oli tulemus selgelt mõõdetav.

A.Le Coqi turule tulek oli väga tugev. Siin polnud tege- mist pelgalt reklaamikampa- niaga ega turunduskanali väl- jaehitamisega, vaid see oli täiskomplekt: ehitati uus te- has, loodi uued tooted, uus bränd – ja seda turul, kus tun- dus, et kõik on juba välja ku- junenud. □

Pane tähele!

Kes on need säravad isiksused tippjuhtide seas, kes oma karismaatilisusega reklaamivad ja turundavad ettevõtet, mida nad juhivad?

• **Andrus Hiiepuu:** Sellega kaasnevad ka suured riskid. Hansapank on kindlasti üks selline, kus on eesotsas olnud või on praegugi mitu säravat tippjuhti – näiteks Hannes Tamjärv, Indrek Neivelt. Nemad oma isiksusega on Hansapan- ka palju edasi viinud ning algusaegadel toetuski Hansapank selgelt juhtide isikutele, kes asja vedasid, reklaami ei tehtud massiivselt.

• **Hede Kerstin Luik:** Konsul- tatsiooniaris on mitu inimest, kes ise ongi oma bränd. Sa valid konsultatsioonifirma tänu neile inimestele, kes seal töötavad. Peep Vain on ilmselgelt bränd.

• **Alar Pink:** Minu meelest Oliver Kruuda on oma olemu- selt selline, kes on Kalevi nägu kujundanud.

• **Luik:** Kruuda tuleb mulle meelde seoses aktsionäride vahelise vaidlusega, aga kui ma mõtlen šokolaadile, ei mõtle ma kunagi Kruudale.

• **Hiiepuu:** Kui ma võrdlen suuremate turgudega väljaspool Eestit, siis meil on palju ettevõtteid, mis on oma juhi nägu. Juht on väga domineeriv. Assotsiatsioon juhiga ei teki ehk selle ettevõtte toodangut tarbides, vaid siis, kui nimetada firma nime, seostub kohe selle juhi isik, kes firmat esindab ja usaldusväärset imago loob.

Milline roll on tippjuhil turunduses?

• **Hiiepuu:** Ei ole head turun- dust, kui pole selget ettevõtte strateegiat ning omanike toetust.

• **Luik:** Minu jaoks on turundus osa strateegiast, neid ei saa lahutada.

• **Mari Karlson:** Turundusjuht peab kuuluma firma juhtkonda. Ma ei oska ette kujutada, et firma juhtkonnal pole oma- vahel koostööd. Kui turundus- juhil pole koostööd firma tipp- juhiga, siis ta ei saa seal firmas töötada, ta peab otsima endale teise koha.

• **Hiiepuu:** Tippjuhi osalus sõltub ka sellest, kui palju ta tunneb ala vastu huvi. Osa delegeerib ala ära, teised aga tahavad kaasa lüüa.

Rahvusvaheline firma pakub kõrgemat palka

Kõrgeimat palka saavad rahvusvaheliste suurfirmade turundusjuhid ning turundusteenuseid pakkuvas ettevõttes ametis olevad turundajad.

Igor Päss

personalitsingufirma ARIKO ReServi juhatuse esimees

Firmade turundustegevuse efektiivsus ja professionaalsus on ELi turu avanemisel turule sisenemisel ning seal püsimisel üheks otsustavaks teguriks. Viimase viie aasta jooksul, mil konkurents toodete vahel Eesti-siseselt on tõusnud, on ka nõudlus haritud ja vastavas tootmis- ja teenindusalas hästi orienteeruvate turundusnimeste järele kasvanud.

Turundustegevus on ettevõttes olemas olenemata sellest, kas see on otsese ülesandena väikefirma juhile ametijuhendisse kirjutatud või teostab turundusalaste eesmärkide täitmist ettevõttes terve osakond. Loomulik on, et esimestel on edukaks tegevuseks vajalik ning soodsam turundusteenus või vastav konsultatsioon väljapoolt ettevõtet sisse osta.

Firmadel, kel eesmärgiks tegevust ja turgu avardada, tuleks kindlasti mõelda kui mitte turundusosakonnale, siis vähemalt turundusjuhi või turundusspetsialisti ametikohale, sest terviklik turundustegevus nõuab oskuslikku visualiseerimist, strateegilist planeerimist, turu ja valdkonna trendide analüüsi ning muid tegevusi, mida põhitoõ kõrvalt juhi õlule panna on liiga mahukas. Samuti ei ole pikemas perspektiivis õige tellida kogu turundusalast, sh reklaamitegevust reklaamifirmalt.

Turundusjuhi tööks on tavaliselt ettevõtte lühi- ja pikaajalistele eesmärkidele vastav turundustegevus, selle elluviimine ja kontroll. Alludes tavaliselt otse firmajuhile ning kuuludes juhtkonda, on turundusjuhi ülesanneteks turundusstrateegia formuleerimine, vastava turundusplaani väljatöötamine, turundusinfosüsteemi loomine, haldamine ja täiustamine, turunduseelarve juhtimine.

Turundusjuhi alluvusse kuulub ka turundustegevuse korraldamine, teatud määral või täielikult tootearendus ja tooteportfelli koostamine, visuaalne identiteet, müügitoetus, kampaaniad ja reklaam ning selle järjepidevuse jälgimine.



**Hoia end
palgaintfoga kursis!**

Igor Päss avaldab
Juhtimises igakuist ülevaadet
juhtide palgatasemetest.

Märtsis saab lugeda persona-
lijuhtide palgakdest.

Põhipalgale lisandub preemia eduka kampaania eest

Palgapakkumised turundusjuhtidele-turundusdirektoritele
jaanuar 2004 (brutopalk, kroonides)

	minimaalselt	keskmiselt	maksimaalselt
• suured ettevõtted	20 000	32 000	36 000
• keskmised ettevõtted	14 000	22 000	31 000
• väikesed ettevõtted	12 000	15 000	18 500

Ettevõtetes kasutatakse turundusega tegeleva juhi ametinimetusega nii turundusjuht kui ka turundusdirektor. Turundusdirektori alluvuses on tavaliselt aga rohkem kui üks alluv. Kompensatsioonipakett sõltub eelkõige ettevõtte suurusest ja turunduse olulisusest (väljendub ka turunduseelarvena) antud ettevõtte valdkonnas.

Võivad lisanduda preemiad edukate kampaaniate jm ürituste läbiviimisel.

Kindla komponendina on kompensatsioonipaketis ka erialase täiendkoolituse kulud.

Allikas: ARIKO ReServ

Kohati tegeleb turundusjuht ka brändi arendusega, selle tuntuse loomise ja kindistamisega, hinnapoliitika väljatöötamisega.

Edukas turundusjuht peaks olema nii visionäär kui ka praktik, tundma hästi ettevõtte valdkonda, selle suundi ning konkurentsi. Eduka turundustegevuse

planeerimiseks on oluline analüüsioskus, selle põhjal turundustegevuslike otsuste tegemine ja nende esitamine firma erinevate tasandite töötajatele arusaadavalt. Suhtlemis- ja läbirääkimisoskus, ideede genereerimine ja nende esitamisoskus ning motiveerimine on olulisel kohal samaväärselt enesearendamisega. □

Turundusjuht — säravate ideede meister

Turundusjuht on särav ideede genereerija, kes osaleb firma strateegia koostamisel, brändi loomisel ja vastutab ettevõtte positsiooni eest turul.



Paulig Baltic Eesti turundus- ja müügidirektor Ülo Rekkaro hoiab käes Pauligi lipulaeva, Presidendi kohvi pakki. Praegu on President turul kõigi kohvimarkide seas kolmandal kohal, kuid eesmärk on saavutada turulidri staatus.

Foto: Julia-Maria Linna

Kai Vare

aripaev@aripaev.ee

“Turundusjuht on see, kes toob idee majja, kes toob sära majja ja kellele otsa vaadates tekib tippjuhil ja müügijuhil kindlustunne,” ütleb kaheksa kuud ASi Paulig Baltic Eesti turundus- ja müügidirektorina töötanud Ülo Rekkaro. Tema sõnul tuleb hoida pilku paralleelselt nii käesolevas hetkes kui tulevikus. “Turundusjuhi ülesanne on genereerida (turundus)ideid, prognoosida brändi arengut, näha trende, samas ka tõsta käesoleval hetkel müüki ja hoida firmat esiplaanil.”

Rekkaro lisab, et Paulig Baltic on veidi eriolukorras, sest tegeldakse nii Eesti, Läti, Leedu, Venemaa, Valgevene kui ka Ukraina turuga ning turundusmeeskond peab välja pakkuma trende, mis võiksid sobida enamikule neist turgu-



Enn Parel,
Tallinna Kaubamaja
turundusdirektor

dest. Eraldi Eesti turundusjuht võeti tööle alles hiljuti. “Eesti turundusjuht peab vaatama, kuhu Eesti paari aasta jooksul liikuma hakkab,” ütleb Rekkaro.

Tallinna Kaubamaja turundusdirektor Enn Parel ütleb, et jaemüügiettevõtte turundus on veidi erinev tootja turundusest, kuid turundusjuht aitab siingi kaasa ettevõtte pikaajalise edu tagamisele brändi kaudu. “Turundusjuht tegeleb brändide kuvandi loomisega ja selle kinnistamisega

Turundusjuht tegeleb brändide kuvandi loomisega ja selle kinnistamisega klientide teadvuses.

klientide teadvuses. See omakorda tähendab turuinfo analüüsimist, klientide vajaduste ja soovide väljaselgitamist, reklaami, avalikkussuhteid jne, ka kliendisuhteid ja lojaalsusprogrammi käivad turundusosakonna kaudu.”

Leiburi turundusjuht Lena Murd on veendunud, et turundusjuht peab olema kaasatud ettevõtte strateegia väljatöötamisse. “Tavaliselt arvatakse, et turundus on reklaam. Või veidi teadlikumalt lähenedes, et see on müük,” ütleb Murd ja lisab, et tegelikult on turundus osa ettevõtte strateegiast ja määrab, kui edukas ettevõtte turul on.

Nii Lena Murd kui ka Ülo Rekkaro on seda meelt, et turundusjuhi ülesanded ja vas-

tutusala tuleb ettevõtte juhtidega väga põhjalikult läbi arutada. Oluline on ka koostöö müügijuhiga.

Pauligis toimub turundusideede arutelu ka müügi-osakonnas. “Meil kuuluvad turundusrühma peale minu ka võtmeklient ja müügijuh. Kui turundus on müügist kaugel, kampaaniaid tehakse müügi-osakonna arvamust küsimata, neid kaasa haaramata, siis suhtutakse sellesse eelarvamusega,” teab Rekkaro.

Ta on seda meelt, et müügi- ja turundusjuht peaksid olema eraldi, sest müük ei lähe alati ülesmäge, müügi-juh peavad aru andma, miks müük ei edene ja mingil hetkel võtavad nad kaitsepositsiooni. “Kui turundusjuht sõltub operatiivsest müügitulemusest, siis satub ka tema sellesse olukorda ja sealt ei tule enam ideid,” kirjeldab Rekkaro.

Kampaania tulemused ei ilmne üleöö

■ Varem Fazer Eesti ASi juhatuse esimehena töötanud ning praegu ASi Paulig Baltic Eesti turundus- ja müügidirektori ametis Ülo Rekkaro hoiatab, et turundusse paigutatud raha ei maksa väga kiiresti tagasi oodata ja seda investeringut on väga raske mõõta.

“Mõnikord oodatakse tulemusi liiga tihti, lubamatult kiiresti,” teab ta oma kogemustest. “Oletagem, et me teeme kuu või kaks kampaaniat, suuname selle

teatud tootele, teatud klientidele. Seda ei saa mõõta ainult selle tootega, millele reklaam suunatud oli. See mõjutab kogu firmat, ta mainet ja tuntust. Turunduslikku investeringut saab hinnata pikema aja peale. Näiteks aasta pärast võib vaadata, kuivõrd on selle firma, toote või brändi tuntus tõusnud.” Rekkaro lisab, et kui turundusjuht on juhtkonna liige, on ka kasum ja käive mõõdikud ja turundusjuhile langeb kollektiivne vastutus.

Tallinna Kaubamaja turundusdirektor Enn Parel kinnitab, et Tallinna Kaubamajas on turundus väga hinnatud ja ka rasketel aegadel turunduseelarve kallale ei minda.

“On olemas kiirema mõjuga turundusmeetmeid ning selliseid pikema vinnaga tegevusi, mida tuleb samuti kindlasti teha. Selles osas on juhtkonnas üksmeel, et ka pikemaajalised tegevused on vajalikud.”

Kai Vare



Lena Murd,
Leiburi turundusjuht

Tavaliselt arvatakse, et turundus on reklaam. Või veidi teadlikumalt lähenedes, et see on müük. Tegelikult on turundus osa ettevõtte strateegiast ja määrab, kui edukas ettevõtte turul on.

Ta lisab, et turundusjuhi töös tekivadki suuremad käärid siis, kui tippjuht tahab visiooni, samas aga tuleb turundusjuhil tegeleda ka konkreetse müügitööga – see võib turundusjuhile tõsisemaid probleeme tekitada. “Visioon ja ruutüht,” toob Rekkaro näite vastuolust.

Leiburis on müügijuht ja turundusjuht eraldi. “Müük on osa turundusest, müügijuhi roll on tagada planeeritud müügieelarve täitmine. Ta hoolitseb kliendisuhete eest,” kirjeldab Murd.

Enn Parel sõnul on Tallinna Kaubamajas turundusosakonna funktsioonidest väga selge nägemus, müügi eest vastutavad kaubamajade direktorid. “Juhtkonnas ei kirjutata üksikasjalikult ette turundusjuhi tegevusi, aga on üldine kokkulepe, mille poole pürgitakse. Kaubamaja kui jae-kaupmehe põhiprotsess on müük ja turundus on müügi teenistuses.”

Paljudel juhtudel firmas eraldi reklaamidirektorit pole ja reklaamitegevuse juhtimi-

ne on turundusjuhi ülesanne. Lena Murd leiab, et kui tegevus on korraldada ette planeeritud, on võimalik hakkama saada üsna väikeste jõududega ja eraldi reklaamijuhti pole vaja. “Kui ettevõtte eesmärk on turuosa kasvatamine, uue toote turule toomine ja ka numbriline eesmärk, pöördu- takse reklaamiagentuuri poole. Agentuuri ülesanne on sõnum võimalikult efektiivselt edasi anda,” kirjeldab Murd.

Tallinna Kaubamaja turundusosakonnal on endal väike “loovraku- ke”, nii et suur osa reklaamist toodetakse oma majas. Enn Parel lisab, et nüüd on alustatud põhjalikumalt koostööd reklaamifirmaga ja suur osa reklaamist viiakse majast välja.

Paljudes ettevõtetes korraldab turundusjuht ka avalike suhete ja klientiiritusi, pakub näiteks jõulukingituste ideid, koostab klientide ja partnerite meelepidamise programmi. Ülo Rekkaro arvates peaks klientidega suhtlemine olema siiski müügijuhi töö. “Turun-

dusjuht ei ole imeloom,” hoiatab ta. “Lõpuks leitakse, et võiks korraldada ka firma sisemisi üritusi, pidusid... liiga laia ei tohi minna.”

Ta tuleb veel kord meelde, et juhtkonnas tuleb selgeks rääkida ja paika panna, missugused on turundusjuhi ülesanded: turundustegevused, suhtlemine reklaamibürooga, vajadusel ka avalikud suhted.

Leiburis on selgelt, kirjalikult paika pandud, mille eest keegi vastutab. “Kindlasti on turundusjuhi töö natuke enam kui lihtsalt traditsioonilise turundusega tegelemine,” ütleb Murd. “Et ettevõtte strateegiat edukalt ellu viia, tuleb strateegia töötajale selgeks teha. Niisugust sissepoole tööd ei pea turundusjuht sageli enda tööks, vaid tippjuhi omaks, samas aga, kui kogu organisatsioon ei saa ühtmoodi aru, millega nende organisatsioon tegeleb, miks nad olemas on, kellele nad seda toodet või teenust pakuvad, siis ei ole töö kvaliteet kindlasti nii hea.”

Ülo Rekkaro sõnul on turundus üha vajalikum: “Milleks raisata ressursse müügi peale? Turundus tuleb nii hästi üles ehitada, toode või bränd nii tuntuks teha, et ta ise müüb.”



Ülo Rekkaro,
AS Paulig Baltic Eesti turundus- ja müügidirektor

Turundus on üha vajalikum. Milleks raisata ressursse müügi peale? Turundus tuleb nii hästi üles ehitada, toode või bränd nii tuntuks teha, et ta ise müüb.

Eesti turundajate ideed loövad läbi

■ ASi Paulig Baltic Eesti turundus- ja müügidirektor Ülo Rekkaro usub, et Eesti turundus on heal tasemel. “Ma olen kindel, et turundusideed on siin keskmisest läbilöövamad, seni lihtsalt pole olnud kuhugi minna. Euroopas on kettidega liitumine, kontsernide kujunemine meist ees, aga ideed on siin vahvad ja mõnigi välismaine firma saaks kasu, kui meie reklaamifirmad või reklaamigurud teeksid kuskil turundusauditi – see annaks lääne ettevõttele värskeid ideid. Leiburis on hiljuti läbi viidud koostööprojekt turundusguru Jack Trouti konsultatsioonifirmaga Trout and Partners. Leiburi turundusjuht Lena Murd ütleb, et ühelt poolt sai tänu sellele läbi viidud väga asjatundlik turundustegevuse audit ja teisalt sai koos paika pandud, kuhu ja kuidas turundusega edasi liikuda. “Mingit kannapööret pole oodata. Mul oli väga hea meel kuulda turundusvaldkonna tõeliste asjatundjate käest kiitust meie firma senisele turundustegevusele,” on Murd rahul.

Turundusüritustel tuleb arvestada maksukohustusega



Kui ettevõtte korraldab kliendiürituse, kus pakutakse ka süüa-juua, siis tuleb toitlustuskulud jagada kahte ossa: klientide ja oma töötajate toitlustamine. Oma töötajate toitlustamine maksustatakse, klientide oma mitte.

Foto: Andras Kralla

Ettevõtja, kes korraldab klientidele ürituse, mis hõlmab endas nii seminari kui ka õhtust vastuvõttu, peab arvestama, et teatud kulutustega kaasneb maksukohustus.

Aidi Kallavus

AS KPMG Estonia maksukonsultant

Turundajad otsivad klientide võitmiseks ja hoidmiseks järjest uusi võimalusi. Ettevõtted püüavad klienti üllatada, organiseerides üha huvitavamaid üritusi – kas korraldades peo, kutsudes kontserdile või uue toote puhul tootesitlusele. Üheks väljundiks on ka seminaride või infopäevade korraldamine. Üldjuhul osalevad sellistel üritustel ka äriühingu enda töötajad. Niisugused kulutused tekitavad sageli küsimuse, millal ja kui suures ulatuses tekib maksukohustus.

Maksustamisel kehtib lihtne reegel, et ettevõtlusega seotud kulutusi ei maksustata. Samas ettevõtlusega mitteseotud kulutuste tegemisel tuleb arvestada nii tulul- kui ka käibemaksukohustuse tekkimisega. Töösuhte raames hüvede andmisel (isegi kui tegemist on ettevõtlusega seotud kulutustega) maksustatakse tehtud kulutused nii tulul- kui ka sotsiaalmaksuga.

• Ettevõtja peab tõestama kulutuste seotust ettevõtlusega

Eelkõige omab maksustamisel tähendust tehtud kulutuse eesmärk ja sisu. Mõningatel juhtudel on soovitatav jaotada tehtud kulutused (juhul, kui need on arvel toodud koondnimetusega) eraldiseisvateks, sest iga kulutuse puhul tuleb selle iseloomu eraldi hinnata.

Seega peab ettevõtja olema võimeline esitama maksuhaldurile põhjendusi ja tõendeid, kui viimasel tekivad kahtlused, kuidas toimunud üritus on ettevõtlusega seotud ning kas selle raames ei antud mõnele isikule üle maksustamisele kuuluvaid hüvesid.

Ettevõtja, kes korraldab klientidele kogu päeva ürituse, mis hõlmab endas nii seminari kui ka õhtust vastuvõttu, peab arvestama, et talle kaasneb teatud kulutustega maksukohustus. Ruumide rentimine selliseks ürituseks ning ruu-

Maksustamisel jälgitakse kulutuste seotust ettevõtlusega

• kliendiüritused, seminarid

Klientidele kogu päeva ürituse korraldamisel, mis hõlmab nii seminari kui ka õhtust vastuvõttu, peab arvestama, et teatud kulutustega kaasneb maksukohustus. Ruumide rentimine selliseks ürituseks ning ruumide dekoreerimine ei kuulu maksustamisele. Samas äripartnerite toitlustamise, majutamise, transpordi ning kultuurilise teenindamise kulud maksustatakse kui vastuvõtukulud.

• toitlustamine

Sellise ürituse toitlustamiskulud, kus osalevad nii töötajad kui ka kliendid, tuleks jagada kaheks, millest töötajate osa maksustatakse. Korrektne oleks seda teha osalejate arvu fikseerimise teel, käsitledes oma töötajate osaga proportsionaalselt toitlustamiskulusid ning muid üleantud hüvesid erisoodustusena.

• reklaamkingitused

Maksustamisel ei ole määrav, kas kingitusel on ettevõtte logo

või mitte, vaid millistel asjaoludel kingitus üle antakse. Tulumaksukohustuse kindlaksmääramisel tuleb välja selgitada, kas ese metarbimisväärtus ületab selle reklaamifunktsiooni. Pastakate, võtmehoidjate ja muude väikeste esemete puhul tulumaksuprobleemi ei teki.

Kui üleantava eseme turuväärtus ilma käibemaksuta on alla 50 krooni, siis võib kogu sisendkäibemaksu maha arvata ning kingituse kliendile üleandmisel käibemaksu tasuda ei tule. Kui reklaamkingitus on kallim, siis tuleb asja soetamisel kas sisendkäibemaks maha arvata jätta või tasuda käibemaks kingituse üleandmisel.

• loosimised

Loosimised ja muud olukorrad, kus tarbimisväärtusega ese antakse üle vaid valitud isikutele, kuuluvad tulumaksuga maksustamisele kui kingitused.

Allikas: Aidi Kallavus

mide dekoreerimine ei kuulu maksustamisele. Samas äripartnerite toitlustamise, majutamise, transpordi ning kultuurilise teenindamise kulud maksustatakse kui vastuvõtukulud.

Vastuvõtukulusid ei maksustata äriühingute puhul kuni 500 krooni ulatuses kalendrikuus ning lisaks 2% ulatuses tema poolt samal kalendrikuul tehtud isikustatud sotsiaalmaksuga maksustatud väljamaksete summast (sisuliselt palgafondist).

Juhul, kui äriühing mõnel kalendrikuul ei tee selliseid väljamakseid või teeb neid väiksemas ulatuses, on tal sellel ja järgmistel kuudel kuni kalendriaasta lõpuni õigus teha nende väljamaksete summeeritud ümberarvestus. Kui kulutused jäävad ettenähtud piirmäärade ulatusse, tulumaksu tasuda ei tule. Suuremate summade puhul kuulub maksustamisele piirmäärasid ületav osa.

• Oma töötajate toitlustamine kliendiüritusel maksustatakse

Seoses klientide toitlustamisega võidakse pakkuda tasuta toitlustamist ka oma töötajatele. Tööandja poolt töötajale antud rahaliselt hinnatavaid hüvesid käsitleb tulumaksuseadus erisoodustusena, mille väärtuselt tuleb tasuda tulumaks ning sotsiaalmaks. Sellistelt kulutustelt ei ole tööandjal lubatud maha arvata ka sisendkäibemaksu.

Praktikas tuleks sellise ürituse toitlustamiskulud, kus osalevad nii töötajad kui ka kliendid, jagada kaheks. Korrektne oleks seda teha osalejate arvu fikseerimise teel, käsitledes oma töötajate osaga proportsionaalselt toitlustamiskulusid ning muid üleantud hüvesid erisoodustusena.

Kui üritus toimub töökohast kaugemal kui 50 kilomeetrit, saab seda käsitleda töölähetusena ning sellest tulenevalt kohalduvad erireeglid. Töölähetuse majutuskuludelt saab maha arvata sisendkäibemaksu ning samuti saab töölähetuse raames maksta kehtestatud piirmäärades maksuvabalt päevaraha. Loomuli-

kult aga ei ole näiteks ettevõtte suvepäevadel osalemine käsitletav kui töötajate töölähetus.

Üritustel on tavaks jagada klientidele ka kingitusi, näiteks firma sümboolikaga tarbeesemeid. Enam levinud kingitused on kõiksugused pisiakssuuaarid, nagu mütsid, T-särgid, pastakad, märkmikud, kruusid jms. Tähele tuleb panna seda, et maksustamisel ei ole määrav, kas kingitusel on ettevõtte logo või mitte, vaid millistel asjaoludel kingitus üle antakse.

• Üle 50krooniselt firmakingitusest tuleb tasuda käibemaks

Tulumaksukohustuse kindlaksmääramisel tuleb välja selgitada, kas eseme tarbimisväärtus ületab selle reklaamifunktsiooni. Pastakate, võtmehoidjate ja muude väikeste esemete puhul tulumaksuprobleemi ei teki. Keerulisem võib olla olukord kallimate kingituste puhul, millele on kantud ettevõtte sümboolika. Siis on riskivabaks lahenduseks eseme enda hinna tulumaksustamine ja esemele sümboolika kandmise kulude käsitlemine maksuvaba reklaamkuluna.

Käibemaksu osas on seadus andnud piiriks 50 krooni. Kui üleantava eseme turuväärtus ilma käibemaksuta on alla 50 krooni, siis võib kogu sisendkäibemaksu maha arvata ja kingituse üleandmisel kliendile käibemaksu tasuda ei tule. Kui reklaamkingitus on kallim, siis tuleb asja soetamisel kas sisendkäibemaks maha arvata jätta või tasuda käibemaks kingituse üleandmisel.

Seejuures eseme ostmisel ja eraldi logo trükkimise tellimisel ei pruugi logo eseme turuväärtust tõsta. Seega võib kingituse turuväärtus jääda ilma käibemaksuta alla 50 krooni isegi siis, kui kingitus ja sellele logo trükkimine koos üle 50 krooni maksavad.

Kaubanäidise üleandmisel võib sisendkäibemaksu maha arvata sõltumata kauba väärtusest. Oluline on vaid, et tegemist oleks tõepoolest kaubanäidisega. Vähemväärtuslike asjade puhul võib see tähendada vastavat markeeringut paken-

dil. Suuremate esemete puhul peaks nende kasutamine kaubanäidisena olema ka tagantjärele kontrollitav (seda näiteks kaubanäidise kasutamist puudutava lepingu abil) juhuks, kui maksuamet asub seisukohale, et kaubanäidise üleandmise sildi all toimus tegelikult tasuta või turuhinnast odavamalt tavaline kauba võõrandamine. Tulumaksukohustust kaubanäidise üleandmisel reeglina ei teki, sest tegemist on kõige otsesema reklaamikuluga.

Maksukohustust ei kaasne siis, kui mõne müüdava kauba pannakse kaasa uue toote tutvustamise eesmärgil mingi "tasuta" kõrvalkaup. Sellises olukorras maksab tarbija tavaliselt "tasuta" kõrvalkauba maksumuse põhikauba hinna raames kinni.

Loosimised ja muud olukorrad, kus tarbimisväärtusega ese antakse üle vaid valitud isikutele, kuuluvad tulumaksuga maksustamisele kui kingitused. Kui kingituse tegija saab mingisuguse vastuhüve, ei ole enam tegemist kingitusega. Kui vastuhüve, sõltumata selle iseloomust, on sarnase väärtusega, siis võib seda vaadelda sarnaselt tavalise müügitehinguga. Kui vastuhüve on väiksema väärtusega, tuleks tehingut vaadelda sarnaselt kauba võõrandamisega turuhinnast odavamalt.

Äriühingud korraldavad tihti allahindlusi või võimaldatakse mõnedel klientidel saada täiendavaid hinnasoodustusi. Maksustamisel omab siinkohal sarnaselt kingituste maksustamisega tähendust asjaolu, kas hinnasoodustus on kättesaadav objektiivsetel asjaoludel kõikidele isikutele või ainult subjektiivselt valitud piiratud isikute ringile.

Kokkuvõtteks tasuks endale kõrva taha panna, et maksustamise seisukohast ebaselge iseloomuga turundusvõtete kasutamisel on mõistlik eelnevalt kõik riskid välja selgitada ning leida projekti elluviimiseks optimaalne lahendus. See on alati odavam ja vähem närvesööv tegevus kui tagantjärele ilmnevate maksuprobleemide lahendamine. □

Väärtusta olemasolevaid kliente

Väikefirma turunduseelarve koostamisel tuleks lähtuda sellest, kui palju on vaja kulutada selleks, et olemasolevad kliendid oleksid ülimalt rahul.

Anu-Mall Naarits

ASi Baltika turundusjuht

Kindlat protsenti ettevõtte käibest ega kasumist, mida turunduseelarve koostamisel aluseks võtta, ei ole võimalik anda. Lihtsam on võrrelda turunduseelarve suurust aasta- te lõikes ning analüüsida turunduskulude abil saavutatut.

Teiste ettevõtetega võrdlemiseks on mõistlik kasutada üheselt võrreldavaid numbreid: näiteks meediakulud. Konkurendi meediakulude suuruse ligikaudset hinnangut saab tellida turu-uuringu firmast ning selle alusel arvestatava SOV (*share of voice*) järgi on võimalik määrata ka ettevõtte eesmärkidele sobiv meediakulutuste suurus. Eriti kehtib see reklaamiintensiivsetes valdkondades (näiteks esmatarbekaubad), kus meediakulu on tihti turunduskommunikatsiooni eelarvest kõige suuremat osakaalu omav.

Turunduseelarve jaotus eri tegevuste vahel sõltub ettevõtte eesmärkidest. Väikesel ja vastalustanud firmal on tihti soov kiiresti kasvada ja saada uusi kliente. Samas analüüsides klientide ostukäitumist teame, et olemasolev klient toob suurema osa käibest ja kasumist ja seda isegi vastalustanud ettevõtte puhul. Turunduseelarvet tikume aga kulutama rohkem uute värbamisele kui olemasolevate rahulolu kasvatamisele.

Seega tuleks väikeettevõtte turunduseelarve koostamisel lähtuda kõigepealt sellest, kui palju on vaja kulutada selleks, et olemasolevad kliendid oleksid ülimalt rahul – et kümnepallisel skaalal kirjutas hinnanguks 10++. Ja seda isegi muidu nii kriitiliste eestlaste puhul!

Siia võivad kuuluda kliendiüritused, kutsed tootmisega tutvuma, lojaalsusprogramm,

professionaalsemate müügiinimeste värbamine ja koolitamine, siseleht või intranet kogu ettevõtte teenindusvalmiduse tõstmiseks vms.

Teades, et uute klientide värbamine maksab viis korda rohkem kui olemasolevate hoidmine, on selge, miks tuleb eelkõige olemasolevatesse panustada. Samas on aga just uued kliendid tugevaks kasvumootoriks. Uutele klientidele suunatud kuludest on tavaliselt suurimad reklaamikulud ning seda nii reklaami valmistamise kui ka meediakulude poolest.

Väikese ettevõtte kohta peaks kehtima reegel: tegevustes tuleb olla nii kliendikeskne kui võimalik. Pean silmas nii täpset sihtgrupi määramist, nende vajaduste kirjeldamist kui ka otsekommunikatsiooni.

Sihtgrupi määranul on hea soovitus: suuremale suurem, väiksemale /ettevõttele/ väiksem. Turundusteorias nimetatakse seda ka nišiturunduseks. Väikesel ettevõttel on võimalus kõiki oma mõndakümnet või mõndasada klienti peast teada ning pakkuda neile täpselt seda, mida nad ootavad.

Otsese suhtluse kasu arvestamiseks võib teha kiire arvutuse: ühe pooleleheküljelise reklaami eest ajalehes saate palgata kuuks ajaks tubli müügiinimese. Müügiimees toob kuu jooksul teile kindlasti rohkem uusi kliente kui üks reklaam.

Kindlasti on mõttekas lahti joonistada uute klientide leidmise protsess ja analüüsida selle efektiivsust: näiteks mitu kirja peab saatma/telefonikõnet või visiiti tegema/klienti poodi tooma ühe tehingu sõlmimiseks. Teades osatäppide kulusid, on võimalik kokku arvestada ka ligikaudne uute klientide värbamise kulu. □

Ülesanne:

Millist turunduseelarvet vajab uus sanitaartechnika salong?

■ Tegemist on ettevõttega, mis toob maale ja müüb disain-sanitaartechnikat. Kaupluse loomise tingis eelkõige sisearhitektide nõudmine moodsa, lihtsa, hea hinnaklassiga toodete järele. Ettevõtte täitub peagi esimene tegevusaasta, aga puudub turunduspaan. Seni on käidud kontakte hankimas välismessidel. Reklaami pole tehtud, sest sõnum uue kaupluse avamisest ja uutest moodsatest toodetest levis suustu sisekujundajate seas. Müük on ületanud kõik ootused – käive on 10 miljonit krooni ja kasum 2 miljonit. 70% käibest annavad 25 000–30 000 kroonised ostud ja 30% käibest on väikesed ostud.

Kaks kolmandikku kaupluses esindatud kaubamärkidest on Eesti turul esmakordselt. Kaup on tõesti ainulaadne ja kaupluse põhiidee on, et kena disainiga sanitaartechnika oleks inimestele kättesaadava hinnaga, mitte üksnes eliitkaup, nagu ollakse harjunud arvama. Samas aga pole siiski tegu masikaubaga.

Uus sanitaarkauplus aga on eesmärgiks võtnud laiendada Eestis seni pakutavat sanitaartechnika nomenklatuuri ja pakuda seda ka normaalse tarneajaga.

Jäta eelarvesse puhvreid

Anu-Mall Naarits

ASi Baltika turundusjuht

Mida vähem kogemusi turunduseelarve planeerimiseks on, seda suurema puhvri soovitatakse. Puhver võib olla isegi kuni 20%.

Soovitatakse tavaliselt koostada nn ideaalse turundusplaani, kus on kirjas kõik tegevused, mida soovitatakse teha ja nende kulud. Pärast seda tuleb analüüsida, missuguse müügi mahu ja kasumlikkuse selline tegevus annab. Vastavalt soovitatavale müügile/kasumile tuleb turundusplaani ja eelarvet korrigeerida.

Analüüsides ettevõtte käibenumbreid, võib järeldada, et ca 250 ostu sooritatakse suuremate summade eest. Kuna tegemist on sisekujundajatega, siis võib eeldada, et olemas on lojaalsete klientide kogum, kes sooritab enamiku oma sanitaartechnika oste sellest poest. Teadmata tehingute arvu kliendi kohta, arvan,

et ehk jääb see kolme kuni nelja tehinguni aastas. Seega arvan, et ca 75 klienti moodustavad praegu lojaalsete klientide tuumiku.

Lähtudes Pareto printsiibist, et 20% kliente toob 80% käibest, mis võib ka mõningatel juhtudel olla 10% või 30%, eeldan, et ülejäänud ostud sooritab ca 300 klienti.

● **Esmane eesmärk** turundusplaani koostamisel on hoida ja kasvatada olemasolevaid kliente, uurides täpselt välja nende rahulolu ja leides uusi viise selle parandamiseks.

Töenäoliselt on selles sihtgrupis oluline sisekujundajate pidev uuendustega kursis hoidmine, olgu see siis kodulehekülje või paberkataloogi näol. Lisaks kindlasti ostu suurusel põhinev lojaalsusprogramm, mis annab soodustuse mingi mahu ostude pealt. Kuna sisekujundajad ei osta

Lõviosa turunduseelarvest kulub uute klientide leidmisele

Eesmärgid 2004:

1. Hoida olemasolevaid kliente, säilitades 2003. aasta müüginõu ja suurendades nende kasumlikkust 10%.

2. Alustada koostööd kümne köögimööbli ja vannitoasisustuse edasimüüjaga ning saavutada 2004. aasta lõpuks 5miljoniline käive ja 0,5miljoniline kasum.

põhitegevused ja ajakava (kuude kaupa, tuhandetes kroonides):

tegevused	jaan	veebr	märts	apr	mai	juuni	juuli	august	sept	okt	nov	dets	Kulu
• töö sisekujundajatega													160
• kodulehekülje täiendamine		5							5				10
• tootekataloogid		20											20
• boonusprogramm	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
• jõulukingitused												30	30
• töö uute klientidega kokku													732
müügiesindaja	15	15	15	15	16	16	16	16	17	17	17	17	192
reklaam ajakirjades		15	15		15	10	10	10					75
promotsioon (sisustuse loomine)				15									15
reis tootjatesse		40											40
tootekataloogid		20											20
müügivõistluse auhind												20	20
edasimüüja boonus		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275
rahvusvahelise messi									15				15
külastus													
jõulukingitused												30	30
puhver													50

Kuna ettevõtte töötab muidu 20protsendilise kasumlikkusega, siis selle esialgse plaani puhul ei ole võimalik saavutada 5miljonilise müügiga 0,5 miljonit kasumit ja seega tuleks kaaluda kõikide tegevuste mõtekust ja kulude suuruse põhjendatust või analüüsida, kas nende kulutustega on võimalik saavutada plaanitud suuremat müüki.

Allikas: Anu-Mall Naarits

oma raha eest, siis on tõenäoliselt väiksem nende hinnatundlikkus ja nad on pigem huvitatud personaalsete soodustuste saamisest.

• Sihtgrupi laiendamine.

Kuna ettevõttel on soov laiendada ning liikuda järgmistesse sihtgruppidesse, siis tuleb kõigepealt otsustada, missugune on järgmine võimalik sihtgrupp. Siin tuleb appi turu ja ostukäitumise teadmine: kes on need, kes ostavad enim sanitaartechnikat? Kas need on ehitusettevõtted või eraiskud? Kes mõjutab valikut?

Kui ettevõtte on tegutsenud juba aasta, siis piisab ehk ühisest arutelust järgmiste võimalike sihtgruppide defineerimiseks. Siin on võtmeks oma olemasolevate mittedisainitektide klientide analüüs: kes nad on, mis on nende ühine nimetaja? Eraiskud? Ehitusfirmade varustajad? Väikesed remondibrigaadid? Vannitoa ja köögisisustuse edasimüüjad? Mööblikauplused?

• **Uueks sihtgrupiks** valiksin vannitoa ja köögisisustuse edasimüüjad. Kuna näidisettevõttel on kahe kolmandiku kaubamärkide ainuõigus Eestis, siis võiks need edasimüüjad olla koostööst huvitatud. Tallinnas, kus ostujõud on kõige suurem, on ca 30 köögimööbli müüjat ja lisaks

13 vannitoasisustuse jae-müümisele spetsialiseerunud ettevõtet. Need võiksidki olla järgmiseks sihtgrupiks.

Nendega koostöösuhete loomiseks on mõistlik kaaluda eraldi müügiesindaja tölevõtmist. Mõistlik on ka valida oma Eestis unikaalsetest kaubamärkidest välja paar kõige suurema potentsiaaliga kaubamärki ning keskenduda kõigepealt nende tuntuks tegemisele ja müügile.

Kui kontakti edasimüüjatega on raske saavutada või neid on raske leida, siis võib kaaluda ka mõnel sisustusmessil osalemist. Võttes aga arvesse, et tegemist on siiski väikese hulga ettevõtetega, kellega koostööd otsitakse, ei ole Eesti tingimustes messil eksponeerimise osalemine mõistlik. Pigem on vaja investeerida mõne rahvusvahelise messi külastamisele ja võimalike uute, kuid Eesti laiemale tarbijaskonnale sobivate markide maaletoomise võimaluste otsimisele.

• **Müügiesindaja tegevuse toetuseks** on lisaks tootja poolt valmistatud kataloogile või mõnele muule toote tutvustamaterjalile soovitatav oma unikaalsete kaubamärkide tutvustamiseks otsida koostööd ka sisustus- ja elustiili ajakirjadega.

Lisaks tavalistele reklaamidele tasub kaaluda ka muid võimalusi: sanitaartechnika loomine kõikide ajakirja tellijate vahel, ilusa kodu tutvustus, kus on kasutatud seda sanitaartechnikat, nõuanded, mille järgi valida ja kes disaineritest on viimase trendi loojad, ajakirjanike kutsumine rahvusvahelisele messile vms.

Kõik need võimalused on väikefirma jaoks suhteliselt kuluefektiivsed. Samas on aga oluline piisava kommunikatsioonisageduse ja tiheduse säilitamine.

Oluline on ka piisava hulga näidiste olemasolu tagamine müügikohtades, et potentsiaalne ostja saaks neid oma käega katsuda ning kindlasti paindlik tellimine nii, et tarneajad oleksid lühikesed ja toodete olemasolu pidev.

Edasimüüjatele on mõistlik kaaluda ka kas läbimüügi pealt antavat suuremat allahindlust või parimatele müüjatele boonuseid, auhindu või korraldada müügivõistlusi. Parima tulemuse saavutamiseks tasub kasutada mõlemat viisi korraga. □



FranklinCovey™
E e s t i

Mõõda oma ettevõtte
täideviimise taset
- xQ™ Analüüs

Telli lisamaterjal
karmen@7harjumust.ee
tel 663 0312, -0317
F.R.Kreutzwaldi 12, 10124 Tallinn

www.franklincovey.com
www.7harjumust.ee

Turundusuuringust saab infot õigete otsuste langetamiseks

Turundusuuring on ettevõtte turunduse juhtimise protsessi toetav tugifunktsioon, mille eesmärk on anda objektiivset infot efektiivseimate otsuste langetamiseks ja seda õiges vormis, õigel ajal ja õigetele inimestele.

Evelin Ojameets

Turu-uuringute ASI turundusjuht

Turundusuuring on osa ettevõtte terviklikust turunduse infosüsteemist ning kuulub lahutamatuks turunduse juhtimise protsessi eri etappide juurde, alates analüüsist ja planeerimisest ning lõpetades teostamise ja kontrollietapiga. Sellest lähtuvalt ei ole õige suhtuda turundusuuringutesse kui eraldi seisvatesse projektidesse, vaid nende teostamine peab toimuma planeeritult ettevõtte turundusstrateegia raames.

• Uuringuvajaduse määrtlemine

Ettevõtte üldine aastane uuringuvajadus on otstarbekas planeerida samal ajal turundusplaani ja -eelarve koostamisega, sest põhilised uuringusuunad selguvad turunduse strateegilist ja taktikalist tegevuskava paika pannes. Need on tihedalt seotud aasta põhiliste turundustegevustega (näiteks tootearendus, pakendi- või etiketiarendus, brändi lansseerimine või laiendamine, klientide rahulolu, lojaalsuse mõõtmine jne).

Juba selles faasis on soovitatav konsulteerida uuringufirmaga, et koos panna paika põhilised uuringusuunad ja planeerida vahendid. Tuleb alati arvestada, et aasta jooksul võivad aset leida sündmused, mis loovad vajaduse täiendavateks uuringuteks – näiteks konkureeriva toote või konkurendi reklaamikampaania mõju klientidele/tarbijatele, mille lansseerimine eelarvestamise hetkel ei ole teada – ning seega tuleks vahendeid planeeri-

des alati arvestada väikese varuga.

Üldise uuringuvajaduse määrtlemine ning uuringueelarve koostamine on esimene samm, mis realiseerub juba läbi konkreetsete uuringuprojektide, mida eelnevalt paika pandud uuringuplaani järgselt teostatakse.

• Uuringuprobleemi sõnastamine

Iga konkreetse uuringuprojekti planeerimisel on tähtsaim etapp uuringu probleemi sõnastamine, sest ebatäpse või laialivalguva probleemiasetuse korral on valele alusele rajatud kogu järgnev tegevus.

Uuringuprobleemi defineerimisel on soovitatav kasutada ettevõtte uuringupartneri abi, sest uuringufirmadel on olemas oskusteave turundusprobleemide viimisest uuringute konteksti ("turunduskeele tõlkimisest uuringute keelde").

Siinkohal peab aga rõhutama, et kuigi uuringupartneri kaasamine sellesse etappi on soovitatav, lasub eeltöö uuringuprobleemi defineerimisel siiski ettevõtte endal, sest uuringuprobleemid tulevad ettevõtte turundustegevuse prioriteetsetest ja/või probleemsetest valdkondadest, mille defineerimine eeldab turundaja panust ja ettevõtte sisemise info kasutamist.

Uuringuprobleemi sõnastamisel tuleb tähelepanu pöörata järgmistele teguritele:

- Mis täpselt on uurimist vajav objekt, nähtus, valdkond (näiteks brändi tunnus, ettevõtte mainekuvand, klientide lojaalsus vmt)?
- Millised tegurid mõjutavad

Uuringuprojekt peab olema kõigile ühtmoodi mõistetav

Soovitused koostööks uuringufirmadega

- Pange uuringu probleemi lõplik sõnastus paika koostöös valitud uuringupartneriga, jagage see konkreetseteks uuringuülesanneteks, millele uuringu tulemused peavad vastuse andma, koostage ühise arutelu põhjal kirjalik *brief*.
- Jälgige, et uuringufirma poolt uuringupakkumises esitatav nägemus uuringu probleemist ja ülesannetest kattuks *brief*'is kirjapanduga.
- Töötage uuringufirmaga ühtse meeskonnana, kus võivad küll esineda eriarvamused, kuid mitte kardinaalselt erinevad nägemused kogu uuringuprojektist.
- Pange koos uuringufirmaga paika realistlik ajakava uuringuprojekti teostamiseks ning tehke omalt poolt kõik uuringuprojekti õigeaegselt kulgemiseks. Kui tekib ajalisi viivitusi näiteks uuringufirmade poolt saadetud tähtajaliste pakkumiste läbivaatamisel või küsimustike kooskõlastamisel, tuleks seda võimalikult kiiresti teada anda, et uuringufirma saaks teha vajaliku ümberkorraldused oma tootmisprotsessis.
- Jälgige, et koostööpartneritena saate teie ja uuringufirma uuringuprojekti igas etapis asjades ühtmoodi aru (näiteks ühiste koosolekute, *workshop*'ide oodatavad eesmärgid ja tulemused)

Allikas: Evelin Ojameets

seda objekti, nähtust, valdkonda?

- Millised nendest teguritest on sellised, mida ettevõtte saab mõjutada?
- Millised nendest teguritest on uuritava probleemi seisukohalt kõige olulisemad?
- Milline info uuritava probleemi kohta on ettevõttes juba olemas (näiteks tallekliendiandmebaasides)?
- Milliseid otsuseid uuringutulemuste põhjal soovitakse langetada?

Uuringu probleemi lõplik sõnastus tuleb kindlasti kirjalikult fikseerida ning saavutada kooskõla ettevõttesiseste huvitatud osapooltega. Uuringu probleemi sõnastamisse peaksid ettevõttesiseselt olema kaasatud kõik need, keda konkreetne uuringuprojekt puudutab, sest probleemi lõplik fikseeringus peab juba väljenduma ettevõttepoolne ühtlustatud nägemus uuringu probleemist.

Kõik, keda valdkond/probleem puudutab, peavad aru saama, mis põhjusel on otsustatud uuring tellida, mida sellega uuritakse (mis on uuringu

probleem), milliste otsuste langetamiseks kogutud infot kasutatakse (mis on saadav kasu) ning kellele, mis vormis, kus ja millal tehakse uuringu tulemused kättesaadavaks.

Selline ettevõttesisene eeltöö üldise heakskiidu saavutamiseks on vajalik enne uuringupartneri poole pöördumist uuringu probleemi täpsustamiseks või uuringufirmadele enne *briefi* koostamist, sest vastasel juhul võib tekkida olukord, kus uuringuprojekti hilisemates etappides on osapooltel ettevõttes üksteisest lahknevad nägemused, millele ja mil moel peaks uuring vastuse andma ning tekib sisemine barjäär tulemuste vastuvõtuks ja kasutamiseks.

Selle tagajärjeks võib olla olukord, kus mitte kõik otsustajad, kellel võiks uuringu tulemustest abi olla, ei kasuta neid otsuste langetamisel, tekitud uuring seisab kasutult riulil või arvutis unustatud asjade kataloogis ning tehtud investeering on osutunud mõttetuks kuluks. □

SÕIDA6 UUE HOOGA!

Audi A6 200 000 krooni soodsamalt! Paremat võimalust ei tule!

www.audi.ee



smile

Audi A6 2,4 quattro Tiptronic + lisapakett

	tavahind tavaintress	Audi soodus- pakkumine
hind	619 218	543 800
liisingu sissemakse	20 %	20 %
liisingu intress	7 %	2 %
kuumakse	7650	5470
võit kuumakselt		2180
võit 60 kuu jooksul		130 800

**Puhas võit: 75 480 + 130 800 (liising) =
206 640 krooni!**

Lisapakett sisaldab 75 480 krooni eest tasuta
lisavarustust:

- Elektrilise soojendusega esiistmed
- CD-raadio "Concert II"
- Auto-Check-infosüsteem
- Esilaternad "Xenon Plus"
- Sportrool
- Värvitud kaitserauad ja küljekarbid
- Valuveljed - viie kodaraga Täht-disain 17"
- Akustiline parkimisabi tagaosas

Audi A6 1,8T Aut. + lisapakett

	tavahind tavaintress	Audi soodus- pakkumine
hind	555 380	479 900
liisingu sissemakse	20 %	20 %
liisingu intress	7 %	2 %
kuumakse	6858	4827
võit kuumakselt		2031
võit 60 kuu jooksul		121 860

**Puhas võit: 75 480 + 121 860 (liising) =
197 700 krooni!**

Pakkumine kehtib kõikidele Audi A6 ja

Audi A6 Avant automaatkäigukastiga

mudelitele. Autode arv on piiratud.

Kõik hinnad sisaldavad käibemaksu.



AS Reval Auto Paldiski mnt, 100a, Tallinn tel (0) 611 2000 www.audi.ee Edasimüüjad: Tauf Auto, Sepa 24b, Tartu tel (07) 300 865 OÜ Catwees, Narva mnt 3, Tartu tel (07) 300 385 ja Ehitajate tee 2, Pärnu tel (044) 76 176



Mõõda kampaania edukust!

Suur kampaania vajab tulemusuuringut, üksik reklaam mitte

Õige turundustegevuse planeerimisele aitab kaasa reklaami- ning turunduskampaania tulemuse mõõtmine, mida asjatundjate hinnangul teeb põhjalikult umbes viiendik Eesti ettevõtetest.

Dagne Hanschmidt

aripaev@aripaev.ee

Emori turunduskommunikatsiooni uuringute suunajuhi Esta Kaalu sõnul tuleks põhjalikku tulemushinnangut teha suuremahulistele ning laia sihtrühmaga meediakampaaniatele ning juhul, kui ettevõtte on selge meediaplaan ning järjepidev tegutsemine. Kui uuring maksab rohkem kui valeotsuse risk, pole mõtet uuringut teha.

Ka ei ole mõtet uuringut teha, kui ei ole pikaajalisi plaane ja tegemist on ühekordse ja suhteliselt väikese aktsiooniga. Sellisel juhul on uuringu läbiviimise summa saadud teabega võrreldes ebaefektiivne ning mõistlik on piirduda lihtsa klikkimiste arvu või müügitulemuste vaatamisega. Igasuguse tulemuse uurimise puhul on aga elementaarne fikseerida kri-

teeriumi algseis, mida mõjutada, vastasel juhul pole midagi mõõta.

Kaalu arvates teeb Eesti ettevõtetest tulemuslikkuse põhjalikku uuringut hinnanguliselt vaid 10–20%. Enamasti mõõdetakse nn kägatsutavaid näitajaid, nagu käibe kasv, kontaktide/klikkide arv ja turuosa suurus. Massimeedia kasutamine turunduses annab pikaajalise efekti, mis kohe vahetult müügis ei pruugigi kajastuda.

Natuke ekslikult arvatakse, et reklaami põhiline tulemus peaks olema kohe müüginumbri kasv – esimesena nihkub ikka tuntusnäitaja. Kui ettevõtte on piiranud vähene tuntus, siis massimeedia võib anda kiire ja korraliku tulemuse. Imagokampaania ei pea realiseeruma

Turundus on äri pehmem pool ja mitte täppisteadus, kus kõik on mõõdetav ja prognoositav.

Erika Saks, agentuur
Kala Ruudus

Turundus pole täppisteadus



Erika Saks
reklaamiagentuur Kala Ruudus

■ Kas mõõta?

Möödetakse valdavalt "käegakatsutavaid" näitajaid – käibe kasvu, kontaktide/sissehelistamiste/klikkide arvu, turuosa. Neid näitajaid on lihtne kätte saada ja üht-teist nad ka näitavad, eriti kui tegu oli kindla toote müügikampaaniaga.

Kui tegu on imagokampaaniaga, siis on ju ka eesmärk teine – saavutada emotsionaalset kontakti potentsiaalse kliendiga ja tugevdada sidet olemasolevaga, aidata kaasa nn südame turuosa kasvule sihtrühmas. Selle mõõtmine on palju kulukam ja ebatäpsem ja selle mõõtmiseks tehakse kulutusi oluliselt harvem, mis on ka arusaadav.

Mõistagi on iga turundusele kulutatud krooni taastootmise mõõtmine iga ratsionaalse ärijuhi unelm. Samas ei ole mõtet sellele liiga palju panustada, sest pole mõtet ka kulutada energiat tõestamaks, et taevas on sinine. Sageli tehakse äris olulised otsused just tunnete baasil, sest valemis on muutujaid liiga palju. Turundus on kindlasti äri pehmem pool ja mitte täppisteadus, kus kõik on mõõdetav ja prognoositav.

■ Kuidas mõõta?

Suurfirmal on kindlasti rohkem ressursse tulemuse paremaks mõõtmiseks ning

võimalik kasutada suuremal hulgal tööjõudu, kes tegelevad andmebaaside ja müügitulemuste analüüsiga, kui ka vahendeid uuringufirmadelt küsitluste tellimiseks.

Kindlasti ei saa aga liiga palju üldistada, vaid oluline on ka vaadata, millises sektoris firma tegutseb. Näiteks pangateenuste kampaania aktsioonide tulemuste mõõtmine on palju vajalikum, (sest konkurents on tihe) ja teostatavam, (sest andmeid on tohutult käes), kui näiteks vee- ja kanalisatsiooni- või prügitreenuse pakkujal.

Väikefirma, kellel pole võimalik turundusaktsioonide tulemuste mõõtmiseks panustada suurfirmaga samaväärselt, saab aga kindlasti tagasisidet ka vahetult klientidelt. Kuulates hoolikalt klienti, milist vastukaja ja emotsioone mingi turundusaktsioon tekitas, on see kindlasti sama väärtuslik informatsioon kui mahukas uuring ja võib vahel kõlada ka kui suure uurimustöö põgus kokkuvõte. Ärgem alahinnakem inimlikku osa!

■ Mida soovitan?

Soovitan jälgida, et sõnumid, mida edastatakse, oleksid täpsed. Samuti, et reklaamid ja turundus, mida sisse ostetakse, oleksid alati firma nägu – et liiga enesekindel reklaamifirma ei lämmataks neid väärtusi, mis tegelikult on firmale olulised ja mida soovitakse endast sihtrühmale kuvada. Kui on panustatud töö selles etapis, siis on vähem muret hiljem selle mõõtmisega, kas sõnum töötas ja kas meist saadi ikka õigesti aru.

kohe müügis, vaid on pikaajaline investeering. Kampaania on ebaõnnestunud, kui see ei ole täitnud eelnevalt püstitatud eesmärgi, on see siis müügitulemus, tuntus või sihtgrupi kattuvus.

Ehitusmaterjalide tootja ASi Optiroc turundusdirektori kt Ivar Veeruse sõnul on nad kasutanud näiteks läbimüüginumbrite ja kindla hulgimüüja kaudu sooritatud müügi jälgimist mingil perioodil, kuid mainekampaania mõjude hindamiseks on kasutanud ka reklaamiagentuure ning agentuuri Saar & Poll teenuseid. Eraldi positiivse ning kasuliku võimalusena toob Veerus välja kursuse- ning lõputöid sooritavad kõrgkoolide tudengid.

Ravimifirma Hexal AG Eesti juhataja Aare Järvelaiu sõnul mõõdab Hexal masimeedias tehtud reklaamikampaania tulemusi turuosa ning müügimahtu jälgi-

des ning apteekritelt kliendipoolset tagasisidet saades. Järvelaid kinnitab, et reklaami alla pandud raha on ravimifirmas kindlalt end ära tasunud. Positiivse näitena toob Järvelaid välja kõharavimi ACC, mille käive kasvas reklaamimise perioodi jooksul 120%, kusjuures reklaamikulud moodustasid käibe tõusust kolmandiku.

Lõikelilled ja toataimede jaemüügi keti Fildora Lilled esindaja Priit Petersi sõnul Fildora tehtud reklaami tulemust väga konkreetselt ei mõõda. Lillemüügis ongi reklaami tulemust raske hinnata, see ei kajastu kohe tulemustes.

Reklaami on Fildora teinud eelkõige oma internetilillepoele, kasutades selleks näiteks Delfi uudisteportaali ning mõõtnud tulemust statistikat jälgides, kui palju külastajaid bannerilt tulles ka ostu sooritas. □

Hästi öeldud!

■ "Koostööst trükikodade vahel oleks kasu /eksporditurgude hõivamisel/, paraku jäävad need võimalused kohalikul turul toimuva võitluse varju. Raske on rääkida konkurendiga koostööst, kui ta eelmisel päeval on rünnanud sinu klienti jaburalt odava hinnaga."



Andres Kull,
Kroonpressi peadirektor
Marketing & Reklaam,
veebruar 2004

■ "Muidugi võib öelda, et pole vahet, kas juhtida õlletehast või riigiasutust, et juhtimine on juhtimine. Aga et ettevõttega orgaaniliselt koos elada, selleks kulub oma kaks aastat küll ära."



Urmas Piir,
Falck Pääste juhataja
Äripäev, 12. veebruar 2004

■ "Minu jaoks on võim eneseteostuse vahend ja teistele andmise vahend. Meil ilgutakse ja irvitatakse selle üle, aga tegelikult on andmise rõõm väga suur rõõm ja kui sellele järgneb tunnustus ja tänu, siis on elu eriti ilus."



Andrus Ansip,
Tartu linnaapea
Saldo, veebruar 2004

ASi Connecto
turundusjuhile Tuuli
Mathisenile pakub
huvi turunduse
seotus ühiskonna-
teadustega ja
psühholoogiaga.
Sellest lähtuvalt
valib ta lugemiseks
ka kirjandust.

Foto: Julia-Maria Linna



Kogemusest

“Seadke esikohale õige suhtumine, siis kogemused ja haridus ning te ei eksi,” soovib SHG Grupi turundusdirektor Karin Kiviste valemi heade turundajate värbamiseks.

Tiit Reinart

aripaev@aripaev.ee

• Profid on “oma koha” leidnud ja pole tööjõuturul “saadaval”

Hea spetsialisti (juhi) leidmine on alati keeruline, vahet pole, kas tegemist on turunduse, logistika, tootmise või mistahes muu erialaga.

Connecto personalidirektori Külli Kanteri sõnul muudab ülesande lahendamise kordi keerukamaks olukord, kui seda valdkonda on vedanud “valed” inimesed või puudub värbajatel (juhtidel) ettekujutus sellest, milline hea turundusime- ne on ning mida ta üleüldse tegema peaks.

Samuti ei pruugi ühes organisatsioonis (rollis) tegutsenud hea töötaja sama edukas olla teises. Ka diplom või kraad

Loovus areneb lastega mängides ja sõpradega suheldes

■ If Eesti Kindlustuse turundusjuht Aili Kukumägi toob esile koostööd meeskonnaga, konkurentide turunduse tundmist, kindlustuse arengute jälgimist, turunduse saavutustega kaasas käimist ning samuti ka loovuse arendamist. “Viimane ei tule mitte juhtimisraamatutest, vaid pigem ilukirjandusest, teatrist-kinost, kunstisaalist, reisimisest, lastega mängimisest ja sõpradega suhtlemisest,” toonitab ta.

“Ise enda arendamine on eelkõige enda ja teiste turul tegutsejate kogemustest õppimine,” väidab Connecto turundusjuht Tuuli Mathisen.

Olulist ja arendavat infot on võimalik saada, jälgides ja analüüsides teiste samalaadsete ettevõtete tegevust ning tegevusmotive. Lisaks vald-

■ Turundusjuhid peavad enese arendamiseks oluliseks nii seminare ja koolitusi kui ka iseseisvat analüüsi ja kogemustest õppimist. Turundusinimese isiklikud omadused, nagu suhtlemisoskus, vastutulelikkus, aktiivsus, õppimisvõime on oluliseks eelduseks toimetulekul. Kui need on inimesel olemas, siis ülejäänud on arendatav.

konna uudiste ja uute suundadega kursis olemine, lugedes raamatuid, artikleid, külastades valdkonna infot koondavaid portaale jms. Oluline on Mathiseni sõnul leida kokkupuutepunktid heade ja tulemuslike teooriate ning reaalse elu ja praktika vahel.

“Kõikidesse projektidesse ja tegevustesse, millega kokku puutute, tuleb suhtuda professionaalselt, st süveneda, uurida, kaasa mõelda,” lisab

SHG Grupi turundusdirektor Karin Kiviste. “Olen nii mõnegi turunduses töötava inimese puhul märganud, et kõige suurem probleem on tahtmatult kaasa mõelda ja aru saada – tavaliselt pole siis ka tulemusi,” möönab ta. Tähtis on ka osata ja julgeda järeldusi teha, mitte karta eksida. Isegi ebaõnnestumised on vajalikud, sest aitavad õppida.

Sageli kipub enesearendamine igapäevasebimises ununema, tõdeb Talleggi turundusdirektor Kaarel Karu. Kui meedias jooksvate kampaaniate vaatlemine ning tegijalt-tegijale kogemustevahetus on turundajale igapäevane rutiin, siis kindlasti on vaja end arendada ka akadeemilisemal tasemel.

Siin on olulisel kohal kõikvõimalik turundusalane (aja)kirjandus, mida kohaliku turu väiksuse tõttu tuleb otsida eelkõige Lääne-Euroopast või Põhja-Ameerikast. Üksikuid bestsellereid on viimase paari aasta jooksul ka eesti keelde tõlgitud, kuid neidki on sisu parema tajumise huvides otstarbekam lugeda originaalkeeles, arvab Kaarel Karu.

Tiit Reinart

ja suhtumisest sõltub edu

ei ole ühesed näitajad – haridus ei ole sama mis haritus, tõdeb Kanter.

SHG Grupi turundusdirektor Karin Kiviste tõdeb, et kõikvõimalikud koolid produtseerivad suures koguses turundus-haridusega inimesi. Keerulisemaks läheb olukord praktikas, paljudel puhkudel tähendab see, et inimesel on tänu oma haridusele kõrgendatud enesehinnang ning seetõttu vale suhtumine. Igapäevaelus tähendab see rahulolematust oma töö-ülesannetega, mis tunduvad tema haridustaselele mitte vastavatena.

Turundusjuhtide koha pealt on turg ise koolitanud välja mitmekülseid ja tugevaid praktikuid. Paljud nendest on oma koha leidnud ja pole n-ö saadaval. Kuid seoses viimastel aegadel omanikevahetusega kaasas käiva personali vahetamisega on saadaval mingi hulk heade kogemustega turundusjuhte. “Seega julgen väita, et kohe sada protsenti sobilikke kandidaate pole kindlasti võtta. Oma kogemustest lähtuvalt julgen soovitada: seadke esikohale õige suhtumine, siis kogemused ja pärast seda haridus ning te ei eksi,” ütleb Kiviste.

Ka Talleggi turundusdirektor Kaarel Karu on sunnitud nentima, et häid tegijaid on piiratud hulgal ning tavaliselt on nad oma töökohal kindlalt paigas, sest

nende tööandja oskab neid vääriliselt hinnata. Juhi positsioonile on aga tema hinnanguil väärilisi kandidaate leida ehk lihtsam, sest tublid turundajad on reeglina üsna ambitsioonikad.

• Turundus olgu läbi põimunud teiste struktuuriüksustega

Eestis puudub turundustegevuse ajalugu, see tekib aastatega, nendib Leiburi turundusdirektor Heikki Põhi. Rahvusvahelistest turundusteoriatest ja -tegu-dest saame teada ainult konverentsidelt või raamatuid-ajakirju lugedes. Meie enda ajalugu ei oma selliseid kogemusi. Väga oluliseks peab Põhi turundusnimeste tihedat koostööd ettevõtte tippjuhtkonnaga. Ettevõtte turundusstrateegia on tippjuhtkonna vastutusel, väidab Põhi.

Ka Connecto turundusjuht Tuuli Mathisen rõhutab turunduse ja teiste struktuuriüksuste koostööd, selle koordineerimist ning parandamist. “Turundus peaks kujutama endast funktsiooni, mis põimub tihedalt läbi ettevõtte erinevate struktuuride. Sageli on probleem turunduse eraldumine ettevõtte muust tegevusest. Seepärast võibki juhtuda, et koolitusel omandatud teoreetilised turundusalased teadmised ei realiseeru ettevõtte igapäevases praktikas,” nendib Mathisen.

Koolitajad ja seminaride korraldajad võiksid rohkem lähtuda firmade praktilistest vajadustest, toonitab Karin Kiviste. “Näiteks kui nad teevad koolitust, siis nad ei küsi minu käest, mismoodi teie firmas käib, vaid nad on seda sektorit uurinud ja neil on minu kogemusi laiendavaid teadmisi ning lisaks räägivad nad ka juurde teoreetilise tausta,” selgitab Karin Kiviste.

Kaarel Karu arvates on täna veel palju turundusega tegelevaid inimesi, kel puudub turundusalane akadeemiline haridus. Tubli tööd on noorte proffide koolitamisel teinud Tartu Ülikool ja EBS, kuid teha on veel palju. Karu loodab, et areneva akadeemilise turundusharidusega käsikäes loob seniste turundusgurude kogemustepagas kvalitatiivselt uue taseme turundushariduses. □

Pane tähele!

Oluline on turunduse ja teiste ettevõtte struktuuriüksuste koostöö, selle koordineerimine ja parandamine. Sageli on probleemiks turunduse eraldumine ettevõtte muust tegevusest.

Kogemusi saaks firmade vahel turundajate vahetamisest

■ SHG Grupi turundusdirektor Karin Kiviste tõdeb, et keegi pole katsetanud turundusnimeste arendamiseks julgete ideedega, näiteks vahetada kuuks ajaks firmade vahel turundajaid. “Kõik näevad selles rohkem probleeme kui võimalusi, kuid seesugune rutinnist kiskumine ja vajadus kiiresti kohaneda uute oludega oleks iseenesest väga õpetlik kogemus,” arvab ta.

Firmasisesed ajurünnakud on kõigile kättesaadavad, toob Kiviste veel esile. Kasulikud kogemuste vahetamise ja suhtlemise kohad on Kiviste arvates turundusseminarid ja -konverentsid, millest ta eriti asjatundlikena esile tõstab 2000 ja 2001 korraldatud otseturunduse seminarid. Kindlasti ei paku ükski koolitusfir-

ma spetsiifilisemat turunduskoolitust, näiteks ravimifirmade turundus jne. “Seda saab ainult välismaalt,” nendib Kiviste.

Connecto turundusjuhi Tuuli Mathiseni sõnul on ettevõttesiseselt alati informatiivne *case-study*’de läbitöötamine, analüüside ja järelduste tegemine, eri vaatenurkadega tutvumine. Ettevõttesiseselt saavad õpetada-arendada ka kliendid kliendirahulolu uurimise kaudu. Sealt laekuv info võib osutada nendele kohtadele, mis vajavad paremini tegemist. Välismaalt tuleks tema arvates otsida peamiselt uut ja huvitavat kirjandust, kust saaks ülevaate sellest, kuhu valdkond üldisemalt liigub ning millised suunad on valitsemas.

If Eesti Kindlustuse turundusjuht Aili Kukumägi peab tänuväärseks Endriku Randoja ja Urmas Kõivu korraldatud iga-aastast turunduskonverentsi. Aeg-ajalt saavad ka Ifi Baltimaade ja Põhjamaade turundusnimised kokku, et vahetada kogemusi ja koordineerida tegevust.

Talleggi turundusdirektori Kaarel Karu väitel on turundusmeeskonna lävimine ettevõtte siseselt nii tihe, et uued ja huvitavad teadmised ning teemad arutatakse omavahel jooksvalt läbi.

Eestis on turundusalane koolitus kogemuste vahetamise või mõne tõlketeose promomise tasemel. Erandiks on siin mõned ülikoolide poolt korraldatavad seminarid, kus tööpoolest võib leida ka sisulise-

maid teemaarendusi. Kuna turundajate sihtgrupp on üsna piiratud ja kaunis eneseteadlik, siis lähiaastatel suuremaid arenguid Eestis pakutava turundusalase täiendkoolituse vallas ette näha ei ole. Kindlasti tuleb alati väljastpoolt Eestit värskeid teadmisi/kogemusi ammutada. Abiks on Karu sõnul konverentsid, mesid ja turunduskirjandus, kuid sageli aitab ka lihtsalt tutvumine mõne muu riigi turul pakutavaga, olgu need siis tooted, pakendid, teenindus, reklaamid vms.

“Konkreetne tööprotsess on parim õpetaja,” on Leiburi turundusdirektor Heikki Põhi kindel, alahindamata turundusspetsialistide arendamisel kontserni turundusseminare ja ühisprojekte.

Tiit Reinart

Tooteuunduse edukuse määravad suhtlemis- ja süüvimisvõime

Innovatsioon on tooteuundus, kus toode on turul uus, kasulik klientidele ja kasumlik ettevõttele. Edukas tooteuundus nõuab tootearendajalt kindlat laadi suhtlemis- ja süüvimisvõimet.

Mait Raava

Pro Konsultatsioonid

Innovatsioonis on suhtlemis- ja süüvimisvõime mõlemad tähtsal kohal, sest ilma ei saa inimene olla edukas kliendi vajaduste selgitamisel, uue toote väljatöötamisel ja uunduse turustamisel.

Neist esimene ja kolmas samm on ärivõimaluste leidmise ja realiseerimise ülesanded. Nende edukas lahendamine sõltub eeskätt suhtlemis- oskusest. Uue toote väljatöötamine on aga tehnoloogiatega töötamise ülesanne, mis nõuab tootearendajalt omaette süüvimist, pingsat ja kestvat mõttetööd. Järelikult peab tootearendaja oskama nii suhelda kui ka süüvida.

Vastavalt suhtlemise ja süüvimise fookusele võib eristada nelja tootearendusstiili.

Esimesel juhul selgitab tootearendaja kliendi vajadusi omaette süüvides, töötab uue toote välja ühiselt arutledes.

Teisel juhul tootearendaja teeb mõlemat omaette süüvides: selgitab kliendi vajadusi ja töötab uue toote välja.

Kolmandal juhul ta teeb mõlemat ühiselt arutledes: selgitab kliendi vajadusi ja töötab uue toote välja.

Neljandal juhul ta selgitab kliendi vajadusi ühiselt arutledes ja töötab uue toote välja omaette süüvides.

Tootearendajate küsitluse tulemused kinnitavad, et innovatsioonis on tootearendusstiilidest tõhusaim neljas, kõige vähem esimene. See tähendab, et kliendi vajaduste selgitamisel toovad edu ühised arutelud, kuid uue toote väljatöötamisel sobib omaette

süüvimine. Halvim, mida tootearendaja teha võib, on selgitada kliendi vajadusi omaette süüvides ja töötada välja uut toodet ühiselt arutledes.

Esmapilgul võib tunduda kummaline, miks individuaaltöö uue toote väljatöötamisel on tõhusam kui koostöö. Omaette süüvimine aitab kaasa inspiratsiooni ja uute ideede tekkimisele. Uued ideed tekitavad vaid inimese peas ja mitmed uurimused kinnitavad, et rühmatöö pigem pärsib kui suurendab loominguilistust ja uute ideede leidmist. Kuigi ka uue toote väljatöötamisel on ülimalt oluline koostöö, on sel siin konsultatiivne roll.

Seevastu kliendi vajaduste mõistmiseks on just koostöö sobivaim vorm, kuna see aitab vältida äärmuslikke valikuid ja teadvustada klientide tege-likke probleeme.

• Tootearenduse kolm kuldreeglit

Valige tootearenduses tööviis vastavalt sellele, mis laadi ülesandega on tegemist. Äriülesannete lahendamiseks sobivad hästi ühised arutelud, uunduse väljatöötamiseks individuaaltöö.

Teiseks on oluline, et tootearendusse valitakse inimesi, kes on võimelised nii suhtlema kui ka süüvima. Argument, et selliseid inimesi on vähe, osutab pigem vajadusele olla värbamisel professionaalsem, mitte aga valikulati allalaskmisele. Microsoft valib tootearendusse näiteks ainult 2–3% kandideerijatest. Kolmandaks on tähtis, et igaüks arendaks iseseisvalt oskust suhelda kliendi vajaduste selgitamisel ja süüvida omaette uue toote väljatöötamisel. □

Arutle kliendi vajaduste üle ühiselt, aga toode tööta välja omaette süüvides

Eestis tehtud tootearendajate uurimuses küsitleti 75 tootearendajat 40 ettevõttest.

Innovatsioonis näitab suurem number tooteuunduse tulemusel kliendi rahulolu suurenemist, müügi ja kasumi paranemist.

Parimad tulemused innovatsioonis on neil, kes selgitavad kliendi vajadusi ühiselt arutledes ja töötavad uue toote välja omaette süüvides.	13,33
Edukad on need, kes selgitavad kliendi vajadusi ühiselt arutledes ja töötavad uue toote välja ühiselt arutledes.	12,07
Tagasihoidlikum tulemus on neil, kes selgitavad kliendi vajadusi omaette süüvides ja töötavad uue toote välja omaette süüvides.	11,94
Innovatsioonis on madalaim tulemus neil, kel on harjumus selgitada kliendi vajadusi omaette süüvides ja töötada uus toode välja ühiselt arutledes.	11,0

Arvud näitavad innovatsiooni keskväärust.

Allikas: Mait Raava

Kolm sammu innovatsioonis

■ Innovatsioonis tuleb selgitada kliendi vajadusi, töötada välja uus toode ja see turustada.

Esimesel sammul selgitatakse välja, millised probleemid tekivad kliendi vajaduste rahuldamisel. Selle käigus leitakse peamised vajakajäämised toodetes, kogutakse tegelikkusest andmeid probleemi paremaks mõistmiseks ja töötatakse välja lahenduse finantsproгноos. Kliendi vajaduste selgitamine on tähtis, kuna peaaegu 80% uunduste ajendiks on olnud tagasiside klientidelt. Teise sammuna töötatakse välja uus toode. Siin tuginetakse kliendi vajadustele, analüüsitakse olemasolevaid tehnoloogiaid ja nende arengusuundi, leitakse uusi tehnoloogilisi lahendusi, töötatakse uunduse üksikasjade kallal ja koostatakse tootekirjeldus.

Kolmanda sammuna turustatakse uus toode. See hõlmab tootmise ja müügi kavandamist, müügikampaaniaid ja toote müümist.

Mait Raava

Paindliku ülesehitusega firmas suureneb tegutsemisvabadus

Organisatsiooni struktuur mõjutab tugevalt töötajate käitumist ning hea struktuur võimaldab vähendada kulusid bürokraatialle.

Anneli Laane-Thamdrup

Akadeemia Nord juhtimise ja kommunikatsiooni teaduskonna prodekaan

Organisatsioonid varieeruvad oma struktuuride poolest suuresti. Tänapäeval on kaks kõige populaarsema ülesehitusega organisatsiooni mudelit maatriks-organisatsioon ja orgaaniline organisatsioon.

• Maatriksorganisatsioonis on ühel spetsialistil mitu projekti

Maatriksorganisatsioon võimaldab ühendada erinevaid ettevõtmisi tervikuks, kasutades seejuures üht spetsialisti mitme projekti huvides samal ajal. Klassikaline seisukoht, et igal töötajal peab olema ainult üks ülemus, on tänapäeval Lääne riikides ümber lükatud. Seega võib üks inimene alluda mitmele juhile korraga.

Seesugust struktuuri sobib kasutada ajaliselt piiritletud projekti ette valmistades ja ellu viies. Sellist vormi rakendatakse reklaamiagentuurides, haiglates, valitsusorganites, ülikoolides. Maatriksikujuline organisatsioon pakub järgmisi eeliseid:

- võimaldab kergendada koordineerimist, eriti kui tegemist on suure tootevalikuga, mis nõuab mitmesuguste funktsioonide täitmist
- muudab organisatsiooni paindlikumaks.

Samas võib juhtide keeruline vastutus kattuda, mis omakorda tekitab segadust ja rollikonflikte. Lisaks võib juhtide vahel tekkida võimuvõitlus, näiteks ülikoolis teaduskonna dekaani ja finantsjuhi vahel ning nimetatud asjaolud võivad tekitada stressi.

• Orgaaniline mudel – homse organisatsiooni struktuur

Orgaaniline struktuur, mis rajaneb meeskondadel, on viimaste aastate suurim uuendus organisatsioonide ülesehituses. Kui veel mõni aasta tagasi oli orgaaniline struktuur populaarne Lääne riikides, siis nüüd on see jõudmas ka Eestisse.

Orgaanilises struktuuris toimuvad kõik tegevused põhimõtteliselt ühel tasandil, mis tuleneb sellest, et juhtkond on kõrvaldanud juhtimisulatus vahelid, mille tõttu muutub tasaseks ka hierarhia. Niisuguse süsteemi funktsioneerimiseks peab vajalik teave olema õigel ajal õiges kohas. Juhtkondki peab kolima ülevalt alumiste korrustele. Kontorid võiksid olla usteta, mis oluliselt soodustab suhtlemist ja infovahetust. See tagab parema suhtlemise, töötajate kaasamise vastutusrikkasse tegevusse, mille tagajärjel kiireneb otsustamine.

Laialdaselt rakendatakse sellises organisatsioonis funktsionaalsete osakondade asemel ristfunktsionaalseid ja risthierarhilisi meeskondi.

Ristfunktsionaalsed meeskonnad koosnevad erinevatest töövaldkondadest, kuid enam-vähem sama hierarhilise tasandi töötajatest, kes on kokku tulnud, et täita ülesanne.

Risthierarhilised meeskonnad koosnevad seevastu organisatsiooni erineva hierarhilise tasandi liikmetest (tehases näiteks direktorist, tsehhi juhatajast, meistrist ja töölisest). Meeskonnatöö on siinjuures hea vahend koordineerida töötajate tegevust.

Niisiis peaks moodsas ettevõttes tegema tööd meeskonnad, kes on ühtekuuluvustunde tekke allikaks. Lisaks sellele peaksid Eesti juhid teadvustama, et meeskonnatöö soodustab ka koostööoskusi.

Meeskonnatöoga kaasnev detsentraliseerimine on samuti eluliselt vajalik. Detsentraliseerimise puhul on otsuste tegemine surutud madalamatele tasanditele. See võimaldab kaasata rohkem töötajaid otsustamisse. Ühtlasi lahendatakse probleemid kiiremini ning areneb töötajate mõtlemisvõime, mis paneb ka kogu organisatsiooni paremini toimima. See tähistab põhimõtteliselt aktiivsuse kasvu. Töötajatele peaks andma erinevaid ülesandeid ja töö peaks käima ratsiooni põhimõttel. Võib kindel olla, et selle tagajärjel suureneb tootlikkus ja töötajate rahulolu. Et töötaja ei tegele enam rutiinsete ülesannetega, avardub tema silmaring ja kasvab entusiasm.

Juhi roll peaks seejuures olema töötajate toetamine ja nende juhendamine. Keskpunktis on selline juhtimisstiil, mis on orienteeritud rohkem suhetele, mitte niivõrd ülesandele. Toode ei teki iseene- sest, seda valmistavad inimesed. Seepä-

Konservatiivne ettevõtte kujundati ümber meeskonnatööpõhiseks

■ Taani ettevõtte Oticon AS on suuruselt maailma kolmas kuulmisaparaatide tootja. 1987. aastal oli Oticon ka maailma kõige konservatiivsem firma. Paraku tõi ettevõtte konservatism ja paindumatu struktuur kaasa firma kasumi languse.

Oticonil olid suured ja agressiivsed konkurendid. Ettevõtte juhtkond otsustas arendada välja unikaalse organisatsiooni struktuuri, mis teeks Oticoni paindlikumaks võrreldes tema peamiste konkurentidega. Radikaalsed muudatused sisaldasid osakondade kaotamist ning töö ümberkorraldamist.

Nüüd on Oticoni töötajatel võimalus valida pidevalt muutuvaid ülesandeid. Näiteks võib inseneri esmaülesanne olla uue mudeli projekteerimine ja lisaks sellele võidakse talle määrata ülesandeks turu-uuringu tegemine. Sel viisil saab firma paremini ära kasutada töötaja potentsiaali ja võimeid. Oticoni juhtkond kaotas kõik funktsionaalsed osakonnad ning lõi struktuuri, kus puudusid juhid ja ülemused. Osakondade ning formaalsete ülemuste asemele tekkisid meeskonnad. Kontrolli säilitamiseks teeb juhtkond kindlaks, kas igaüks organisatsioonis teab firma plaane ja strateegiaid.

Uus Oticoni orgaaniline struktuur annab firmale suurema paindlikkuse. Nii suurenes müük 1992. aastal 13% võrra ning järgmisel aastal 23% võrra, kuid mis kõige tähtsam – tundub, et töötajatele meeldib uus struktuur.

Anneli Laane-Thamdrup

rast tuleb arvestada nende vajadusi ja ideid.

Selliste mudelite positiivsete tegurite tõttu toimuvad tänapäeval suuremate Lääne ettevõtete struktuuris dramaatilised muudatused. Ettevõtted muutuvad üha enam orgaaniliseks personali koon- damise, vertikaalsete tasandite vähenda- mise, võimu detsentraliseerimise ning paindlikkuse suurendamise tõttu. □

Sotsiaalses turunduses mängivad olulist rolli vastutus ja eetika

Sotsiaalse turundusega tegelemine näitab, et ettevõttes tajutakse oma sotsiaalset vastutust. Selline sõnum mõjub positiivselt firma mainele, konkurentsivõimele ning tarbijaskonna kasvule.

Sigrid Suu

aripaev@aripaev.ee

Sotsiaalse turunduse alal mängivad olulist rolli vastutus ja eetika. Sotsiaalne vastutus tähendab seda, et organisatsioon kui osa ühiskonnast omab oma tegudega aruandekohustust. "Sotsiaalne vastutus eeldab, et ettevõtte on otsene kohustus säästa ökoloogilist keskkonda ja loodusressursse, kaitsta inimesi, kujundada sotsiaalset heaolu ja koolitada tarbijaid," räägib Tallinna Tehnikaülikooli turunduse õppetooli dotsent Ann Vihalemm.

1970. aastatel, mil traditsiooniline turunduskontseptsioon sattus maailmas kriitika alla, hakati mõtlema ettevõtte vastutusele ühiskonna ees. Oluliseks mõjutajaks oli loodussäästliku mõtlemise levimine. "Kuid selle teema juures ei saa piirduda üksnes rohelise lähenemisega. Sinna

kuuluvad ka poliitilised kampaaniad, ühiskonna heaolu ja riigi mainega seotud valdkonnad," selgitab Vihalem.

Sotsiaalse turundusega tegelema tõukab ettevõtteid sotsiaalne surve väljastpoolt või sisemine motivatsioon. Selle suunaline tegevus mõjub positiivselt firma mainele, konkurentsivõimele, turuosa, tootmüügi ja tarbijaskonna kasvule. Tähtis on nii tootja kui ka tarbija sotsiaalne vastutus.

"Eestis on sotsiaalse turundusega tegeletud vähesel määral. Põhjused on seotud riigi arengutaseme ja ühiskonnaga väärtushinnangutega. Kuna tegu on ka kuluka nähtusega, peitub põhjus ka siin," selgitab Vihalem olukorda.

Siiski võib välja tuua valdkondi, kus Eestis on tegeletud sotsiaalse turundusega: riigi maine kujundamine, kodu-

maise toodangu märgistamine, elanike heaolu, keskkondlik mõtlemine ning poliitika. Näiteks Eesti Energia rohelise energia programm, tarbijakaitseameti, tervisekaitseameti ja maanteeameti ühiskondlik teavitustöö.

Eraettevõtete puhul on sotsiaalne turundus seotud toodetega. Peetakse oluliseks, et toode kahjustaks võimalikult vähe keskkonda või tootest järele jääv osa ei saastaks loodust.

Eraettevõtteid tegutsevad sotsiaalse turunduse alal eelkõige kampaaniate finantseerimise ja sponsoreerimisega. Tehakse ka nii, et osa kaubartikli müügist läheb mõnda fondi. Näiteks läheb Eesti Energia rohelise energia programmis 10 senti igalt müüdud roheliselt kWh-lt Eestimaa Looduse Fondile. □

Maanteeamet teeb liiklusohutuse kampaaniaid



Maanteeameti liiklusohutuse kampaaniate eesmärk on liiklusõnnetuste ning neis vigasid ja hukkunute arvu vähendamine. Seda eesmärki täidab ka turvavöökampania, mis praegu käimas.

Foto: Julia-Maria Linna

■ Maanteeamet tegeleb liiklusohutusalaste kampaaniatega, püüdes tõsta ühiskonna teadlikkust liiklusohutusest. Maanteeameti liiklusohutuse osakonna peaspetsialist Urve Sellenberg peab selle töö juures kõige suuremaks ja üllamaks eesmärgiks liiklusõnnetuste, neis vigasid ja hukkunute arvu vähendamist.

Liiklusohutusalaseid kampaaniaid korraldatakse maanteeameti eestvedamisel eri valdkondades aasta läbi. Kampaaniad on seotud helkurite ja turvavööde propageerimisega. Tähelepanu pööratakse ka auto tehnilisele korrasolekule, ülekäiguradade märkamisele ning joobes juhtide probleemidele.

"Kõige raskem on ennetav tegevus. Kampaania "Sõida kaine peaga" raames oli inimestel võimalus baarides ja suurematel väliriistadel end ise alkomeetri abil kontrollida. See on oluline, et inimesel tekiks enesekontroll ja vastutus, mitte et tal oleks vaid kohustus politseile puhuda," selgitab Sellenberg.

"Meie töö tulemus on väga pikaajaline protsess, sest inimeste käitumist on raske muuta ning selleks võib minna terve põlvkond. See tõttu on mõttekas alustada lastest ning laste õpetajate harimisest. Usun siiski, et Eestis on olukord liiklusohutuse alal paremuse poole pööranud."

Uus reklaamiagentuur andis avalöögi sotsiaalturundusega

■ “Eestlane on veel metsarahvas. Kogu raha, mis kätte saadakse, paigutatakse kohe läikivatesse asjadesse. Võimalusel laenatakse raha juurde, et veelgi rohkem asju muretseda. Eesti Päevalehe andmetel toimus 2003. aasta lõpukuudel krediit- ja järelmaksukaartidega ülekulutamise tõttu umbes 300 isikupankrotti nädalas,” selgitab reklaamiagentuuri Rakett loovjuht Asko Künnap, kust tekkis idee sel teemal sõna võtta. Mõttest sündis kampaania “Võidab see, kellel on surres kõige rohkem asju”.

Kampaania esimene ja kõige suurem eesmärk oli inimesi nende igapäevatarbimises natuke raputada ja alustada avatud diskussiooni. “Me ei andnud ju valmis vastuseid, vaid esitasime laiale ringile avatud küsimuse. Kampaania sõnumile saab, vastavalt oma intellektuaalsetele võimetele, igaüks kaasa mõelda. Teine eesmärk oli näidata, et sotsiaalse sõnumi väljautlemiseks ei pea olema triljonikroonise käibe ja kasumiga kontsern. Seda võib endale lubada ka kümne töötajaga väike agentuur,” tõdeb Künnap.

Ta lisab, et kolmas sõnum oli reklaamitegijatele. Seda võiks sõnastada nii: reklaam ei pea olema üdini lihtne ega lõpuni lahti seletatud. Kui inimesel pea otsast ära võtta, ei pruugi seal all peidus olla võit.

“Kampaania tulemusena saavutasime täpselt seda, mida soovisime ja natuke enamgi. Avalik diskussioon tekkis nii teles, ajakirjanduses kui ka raadios ning mailinglist’ides on teema endiselt üleval ja kuum. Raketi kodukülje külastatavus tõusis kampaania avapäeval 2000%,” räägib Künnap muljetavaldavatest tulemustest.

Ta nendib siiski, et tagasiside on olnud võib-olla isegi liiga positiivne. “Oodanuks teravamalt väitlust, aga kahjuks lendas peaaegu kõik kritiseeriv selleks liiga madalalt. Samas on nii kõrvalseisjalt kui eriala proffidelt tulnud sooja toetust ja hulganisti edasiarenduse ideid. Inimesed pole kaotanud võimet mõelda,” tunneb Künnap heameelt.

Künnap usub, et kampaania on ühtlasi ka oluliselt muutnud arusaama, kuidas üht reklaamiagentuuri laiemalt teadvustada ja seab uude valgusesse vana küsimuse: kas ja mil määral peab agentuur olema vastutav reklaami sisu eest. Sotsiaalse turunduse valdkonnaga plaanitakse kindlasti ka edaspidi tegeleda.



Asko Künnap lennutas uue agentuuri Raketti orbiidile sõnumiga, mis pidi raputama tarbimishulluses inimesi. Kampaania avapäeval tõusis Raketi kodulehe külastatavus 2000%.

Foto: Julia-Maria Linna

Pereplaneerimise liidu Cooli kondoomide projekt

■ Eesti Pereplaneerimise Liidu (EPPL) Cooli kondoomide sotsiaalse turunduse projekt sai alguse 1999. aastal ning seda rahastas Rahvusvahelise Pereplaneerimise Föderatsioon. EPPLi missiooniks on Eesti elanike reproduktiiv- ja seksuaaltervise toetamine ja parandamine. Tegevuse aluseks on veendumus, et igal üksikisikul ja paaril on õigus omada kontrolli oma viljakuse üle ja saada vajalikke teadmisi, langetamaks elutähtsaid otsuseid pereplaneerimisel. “Kõigil inimestel on õigus seksuaaltervisealasele haridusele – näiteks peaksime me kõik teadma, kuidas hoiduda HIVi nakatumisest – ja õigus valida oma laste sündimise aeg ja laste arv nii, et iga laps oleks perekonda oodatud,” selgitab EPPLi president Kristel Ditmann.

Projekti oluline eesmärk oli luua EPPLile täiendav sisetulekuallikas, et tagada organisatsiooni jätkusuutlikkus. Projekti raames korraldati reklaamikampaaniaid nii tele-, väliliiki ka trükimeedias, samuti korraldati sotsiaalseosega üritusturunduskampaaniaid. Teoks said mitmesugused seksuaalhariduslikud üritused ja koolitustuurid, kuhu olid kaasatud vabatahtlikud. Suurimat mõju Cooli kondoomide läbimüügile andsid telekampaaniad.



Cooli kondoomide müügikampaanias oli oluline osa ka noorte seksuaalteadmiste suurendamisel. Balti riikides on Cooli kondoomid turuosalt 1.–3. kohal.

Foto: Eesti Pereplaneerimise Liit

Salmen Šois

DHL müügi- ja marketingijuht



Äripäev

LOE KODUS

Millist klienti tasub ettevõttel püüda?

Et teada saada, kui palju üks või teine klient firmale realselt kasu toob, tasub võrrelda kliendi teenindamiseks kulunud aega ja temalt laekunud raha.

Mikk Orglaan

Mikare Baltic OÜ tegevdirektor

Üheks lihtsamaks võimaluseks on tulused ja kulused vaadelda projektipõhiselt ja kliendipõhiselt. Traditsiooniline püsitud-kulude ja muutuv-tulude-kulude kaudu finantside käitlemine ei pruugi olla enam piisavalt täpne, tegemaks õigeid otsuseid.

Projektipõhine ja kliendipõhine finantside käitlemine paljastab kiiresti finantsiliselt kasumlikke projekte ja kliente. Samuti tulevad siis ilmsiks eelarvestajate tööde möödapanekud, olgu selleks siis kas või hinda müüv müügimees. Traditsiooniliselt finantse jälgides ei pruugi sellised kitsaskohad sugugi välja tulla ja firma viiakse aeglaselt, aga kindlalt kahjumisse. Selliseid näiteid on Eestis olemas.

Siiski ei ole projektid, projektijuhid ja müügijuhid alati ainukesed süüdlased. Vahest võib süü lasuda hoopis kliendi esindajal, kes meie meeskonda jooksutab ja meie aega raiskab.

Kui tegemist on kaubandusettevõttega, kus realiseeritakse mingit valmiskaupa, siis polegi ehk probleem nii terav. Kui aga töö seisneb olematu toote/tulemi loomises või peaausjalikult suhtlemise tasandil kvalitatiivse muutuse loomises, on probleem ääretult tõsine.

Lisaks ei pruugi sellele probleemile jälile saada, sest inimesed ei raatsi ju üles märkida oma tegevusi ja nende tegelikke ajakulusid. Ja kui ka

märgitakse, siis "vana kooli" tegijad kasutavad oma asjade organiseerimisel pabermärkimikke ja muid integreerimata lahendusi.

• Märgi oma tegevused üles ja tee seda elektroonselt

Ometi on igale probleemile olemas lahendus ja siin ma ühe neist välja ka pakun.

MS Outlookist tuttavad kalendriformid on esimesed sammud edu poole, sest elektrooniline kalender suudab näidata ning jagada meie kalendrit ka meie kaastöötajatega. Siit saavutatav ajavõit enda ning kaastöötajate töö planeerimisel on märkimisväärne.

Aga see ei ole piisav. Piisav on kalendrisüsteem, kus lisaks tegevuse loomule on märgitud ka kliendi kontaktisik ning tegelik ajakulu. Nii saadakse kuu lõpuks juba arvestatav ülevaade sellest, kes kellega kui kaua tegeles. Soovi korral on aga võimalik ka täpsemalt süveneda sellesse, mida tegelikult arutati ja millisele tulemusele jõuti.

Teisisõnu saame me lisaks finantsnäitajatele ka ajalise ülevaate iga kliendi ja kliendiesindajaga seotud projektidest ja meie meeskonnast. Kõrvutades nüüd meie meeskonna ajakulu koos genereeritud finantstuluga ja lahutades sealt meie põhjendatud finantskulud antud projektile ja/või kliendile, saamegi kätte kliendi tegeliku kasumlikkuse.

Enamik meie andekaid

müügiinimesi teevad seda tegevust automaatselt ja intuiitiivselt ning mingeid lisatöövahendeid neile vaja ei ole. Kuid siiski eksisteerib oht, et potentsiaalset müüki taga ajades oleme end juba enne miinusesse töötnud. Siit küsimus, kas see klient on ikka väärt seda panust?

Hetkel jääb sellele küsimusele vastamise kohustus enamasti müügiinimesele. Tema juht ja ettevõtte juhtkond ei saa siin sõnaõigust. Müügiinimesele tehakse aga regulaarset peapesu madalate müügitulemuste pärast. Stress ei ole motivaator. Küllaga on abistav sõna ülemuselt motivaa-toriks.

• Võrdle ajakulu ja finantskasumit kliendipõhiselt

Selge on, et me ei suuda olla kunagi nii efektiivsed, et lööme lahti kõik püsikulud ja muutuvkulud kliendipõhiselt ja siis suudame neid veel jälgida ja arvestada. See on juba töö töö nime all. Ehk saadud analüüsid on samasuguse väärtusega nagu bilanss, kasumiaruanne ja rahavoogude aruanne, mida me peame lugema loominguliselt.

Ettevõttes ajahalduse juurutamisel saavutame selle, et meil on üks aruanne juures, mida me saame kasutada oma igapäevases töös. Lisaks on ajahalduse aruanne nii lihtne, et sellest saab aru ka mistahes meie ettevõtte töötaja.

Ajakulu versus finantskasumi aruanne kliendipõhiselt on

aruanne, mis annab meile aluse võrrelda meie kliente omavahel ning teha sellest järeldusi.

Erinevatel ettevõtetel annab see aruanne erinevaid tulemusi. Põhjuseks on erinevate kuluallikate mitteamestamise osakaal ja ettevõtte ärivaldkonna tootlikkus ajaühiku kohta. Samuti sõltub infosüsteemist ja ettevõttest, kui palju on kliendiga seotud tegevusi seotud kasutajatega. On ju näiteks tootmisettevõttes hankeprotsess samuti kliendiga seotud tegevus, mis väljendub ajakulus ja finantskulus, mis on seotud kliendi tellimusega. Ja tegelikult läheb siit see jada veel sügavuti edasi.

Olulised on veel ka laekumata/laekunud arvete väljavõtted, mis on tihti müügipersonali palgalisa aluseks. Ka selline klient, kellelt tuleb pidevalt raha laekumist oodata, ei ole ju tegelikult meile nii kasumlik. Sinna on ilmtingimata vajalik lisada veel need kulud, mis meil tekivad võimalike väljanõudmisega ja need tulud, mis meil jäävad saamata tänu meie hilisemale investeermisele.

Õigeaegne informatsioon aitab meie ettevõtte kõigil töötajatel teha kohe õigeid otsuseid ja suurendab ettevõtte kasumit. Kuna teatakse, millised on halvad kliendid, siis nüüd on võimalik loovutada need konkurentidele.

Jälle üks konkurentsieelis juures – konkurent on hõivatud halbade klientidega! □

Pane tähele!

Klientidega tegelemisele kuluvast ajast ülevaate saamiseks võib kasutada elektroonilist kalendrisüsteemi, kus lisaks tegevuse loomule on märgitud ka kliendi kontaktisik ja tegelik ajakulu. Nii saame kuu lõpuks arvestatava ülevaate, kes kellega kui kaua tegeles.



Philip Kotleri ülemaailmne tuntus põhineb olulisel määral tema klassikaks muutunud turundusõpikul *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*.

Alates selle põhjapaneva teose ilmumisest on Kotler olnud üks turunduse valgustatumaid mõtlejaid. Ta on toonud erialasesse sõnavarasse mitmeid uusi mõisteid, nagu "sotsiaalne turundus", "megaturundus" ja "turundusetus".

Praegu 70ndates eluaastates Kotler on väljapais-
tev kirjanik ning on kirjutanud üle 40 raamatu ja
üle 100 artikli.

Kotleri eeskujud turundusalase mõtlemise ja tegutsemise vallas on näiteks Walt Disney firmast Disney Enterprises, Ray Kroc (McDonald's), Roberto Goizueta (Coca-Cola), Howard Schultz (Starbucks), Ingvar Kamprad (IKEA), Sam Walton (Wal-Mart), Richard Branson (Virgin), Jeff Bezos (Amazon), Fred Smith (FedEx), Anita Roddick (The Body Shop) ja Nicolas Hayek (Swatch).

Turunduse

"Head ettevõtted rahuldavad vajadusi, suurepäraseid ettevõtteid kontrollivad turge," ütleb Philip Kotler, üks maailma suuremaid turunduse asjatundjaid.

Stuart Crainer

Arvatakse, et ettevõtte juhid peaksid pöörama turundusele palju suuremat tähelepanu. Mida sellest arvate?

Paljud tippjuhid ja ka üldsus ei mõista tegelikult turunduse tegelikku tähtsust. Just seetõttu vaatavad ärimed turundust sageli ainult läbi müügiedenduse prisma. Nende jaoks on turundus sama mis turunduseelarve, sest valdava osa sellest moodustavad müügiedenduskulud. Paljudes ettevõtetes on turundusnimesed keskendunud ainult ühele valdkonnale, st müügiedendusele, kuid pööravad vähe tähelepanu teistele olulistele turundusaspektidele, nagu toode, hind ja müügivõrk, või jätavad selle teiste hooleks. Nii tegelebki tootega tootearendusgrupp, hinnaga arvestusgrupp ja müügivõrguga müügitiim.

Kus on ühtne nägemus, mis algab sihtturgude ja nende vajaduste määratlemisega ning lõpeb integreeritud lahenduste väljatöötamisega? Minu arvates peab turundus muutuma äristrateegia katalüsaatoriks.

Turundus peab tagasi võitma talle kuuluva koha, kuid see ei toimu üleöö. On väga palju turundustöötajaid, kes tegelevad mingi kitsa valdkonnaga ega mõtle ettevõtte üldesmärkidele. Tavaliselt puuduvad neil ka finants- ja strateegilised oskused, kuid seda olukorda on võimalik parandada täpselt sihitud koolitusega. Turundusjuhte hakatakse austama alles siis, kui nad näitavad, kuidas turundusse investeeritud vahendid ennast ära tasuvad ja on valmis selle

eest vastutama. Tippjuhtide käsutusse tuleb anda paremad mõõdupulgad investeringute tasuvuse mõõtmiseks.

Kas kliendisuhete haldus ehk CRM õigustab talle pandud lootusi?

CRM ehk *Customer Relationship Management* on olnud üks viimaste aastate kõige perspektiivikamaid turundusalaseid arenguid. CRM võib olla uskumatult tõhus, kuid ainult siis, kui seda kasutatakse õigesti. Mida paremini tunneb ettevõtte oma kliente ja tulevikuvõimalusi, seda tõhusamalt saab ta konkureerida.

Samas on CRMi viimastel aastatel suhteliselt vähe investeeritud ja 40–60% ettevõtetest on öelnud, et nad ei ole tulemusega rahul. Probleemiks on see, et sageli juurutatakse CRMi metoodika ettevõttes enne, kui ettevõtte töökultuur on muutunud tõeliselt kliendikeskseks. Uute meetodite läbimõtlematu juurutamine lihtsalt suurendab ettevõtte kulutusi, kuid ei muuda ettevõtet ennast.

CRM on kõige otstarbekam seal, kus on palju andmeid, nagu panganduses, kindlustuses ja telekommunikatsiooni-ettevõtetes. Kõige vähem toob CRM kasu masstarbijaturgudel, kus müüakse madala hinnaga tooteid. Vaevalt, et Coca-Cola võidaks midagi sellest, kui ta saaks teada kahe miljardi inimese nimed, kes aegajalt tema karastusjooke tarbivad.

Kuna CRMi rakendamine on kõike muud kui odav, siis võiksid ettevõtted, kes kaaluvad selle juurutamist, küsida neli küsimust, mida küsis süs-

meistriklass

Juhtimine avaldab intervjuusid maailmas tunnustatud juhtimisgurudega igas numbris.

Intervjuud vahendab KnowledgeCurve.

teemi müüjalt Siebel Companylt Royal Bank of Canada:

1. Mis see maksab?
2. Kui kiiresti süsteem tööle hakkab?
3. Mitme kuuga katab käibe kasv investeeringud?
4. Mis on investeeringu pikaajaline tasuvus?

Milline on interneti ja muu kommunikatsioonitehnoloogia mõju turundusele?

Kui me räägime *business-to-business* valdkonnast, siis tuleb öelda, et internet on põhjustanud revolutsiooni äritegevuses ja efektiivsuses. Ettevõtte valdavad nüüd palju rohkem teavet oma tarnijate ja nende hindade kohta, julgelt kasutatakse vähempakkumisi ja tehakse hinnapäringuid ning suur osa tehingut toimub võrgu kaudu.

Kasvab ka teiste kommunikatsiooniviiside osakaal, näiteks andmebaasiturundus, kliendisuhete haldus ja CRM, müügi ja turunduse automatiseerimine, kiipkaardid, traadita lahendused jpm.

Minu arvates kasutab keskmine USA või Euroopa ettevõtte ära ainult 10% internetis peituvast potentsiaalist. Enamik ettevõtteid arvab, et kui neil on juba kodulehekül, siis see ongi e-kaubandus. Mina paluksin nendel ettevõtetel vastata järgmistele küsimustele: Kas te kasutate interneti uute toodete ja turunduskontseptsioonide testimiseks? Kas te kasutate *online*-fookusgrupe ja tarbijaküsitlusi? Kas te lasete kellelgi hankida interneti põhjatutest avarustest teavet oma konkurentide strateegia, taktika ja ressursside kohta? Kas te kasutate interneti oma töötajate, müügiesindajate ja tarnijate koolitamiseks ja nendega suhtlemiseks? Kas te kasutate oma kodulehekülge uute töötajate värbamiseks? Kas te pakute soodustusi ja proovitooteid interneti kaudu? Kas te jälgite interneti jututubades toimuvaid vestlusi, et teada saada,

kuidas inimesed räägivad teie äriiga seotud toodetest, ettevõtetest ja brändidest? Kahtlen, kas enamik ettevõtetest suudaks vastata jaatavalt enamikule nendest küsimustest.

Milton Friedman ütles: "Äris on üksainuke sotsiaalne vastutus – kasutada äris olevaid vahendeid, et viia ellu kasumi suurendamisele suunatud tegevust." Mis on Teie mõtted turunduse sotsiaalse vastutuse osas?

1970ndatel aastatel hakkasin ma tegema vahet kommertsturunduse, kasumile mittesuunatud turunduse, sotsiaalse turunduse ja ühiskondliku turunduse vahel. Kõigile on selge, mis on kommertsturundus.

Kasumile mittesuunatud turundus on töö, mida teevad mittetulundusühingud klientide ja vahendite ligimeelitamisel mingi sotsiaalse või kultuurilise eesmärgi saavutamiseks, nagu näiteks puudust kannatavate inimeste aitamine, muuseumide ja teatrietenduste propageerimine jne.

Sotsiaalse turunduse all pidasin ma silmas tegevust, mis on suunatud tervisliku käitumise propageerimisele, nagu tervislik toitumine, igapäevane füüsiline koormus ja ebatervete eluviiside kritiseerimine, näiteks suitsetamine jne.

Ühiskondlik turundus keskendub sellele, kuidas turunduse abil parandada ühiskonna heaolu. Ehk teisisõnu, ettevõtte peaksid kaaluma, kumb on olulisem: kas rahuldada inimese vajadusi või mõjutada inimese ja kogu rahva heaolu. Näiteks sigareti suitsetamine rahuldab inimese vajadusi, kuid suurendab kulutusi rahvatervisele.

Ettevõtte võib näiteks sponsoorida mingi suure sotsiaalse probleemi lahendamist või panustada vabatahtliku ühiskondliku tööga, teha kingitusi või juurutada kõrged eetilised nõudmised. □

Turunduse ees seisavad paljud suured väljakutsed:

• Mõõta turundusprogrammide efektiivsust täpsemalt.

Oleme olnud liiga aeglasel turunduse efektiivsust mõõtvat metoodika väljatöötamisel, kuid see on vajalik, et näidata, mida turundusse tehtud investeeringud on saavutanud. Tippjuhid ei rahuldu enam sellega, kui neile rääkida, milliseid muutusi on turundusega saavutatud tarbijate teadlikkuses, teadmistes või eelistustes, vaid nad tahavad teada, kui palju on selle abil kasvanud müük, kasum ja aktsiate väärtus. Sammu selles suunas tegi Coca-Cola, kes nõuab, et tema turundusspetsialistid hindaksid enne ja pärast kampaaniat turundusprogrammi rahalist mõju ka siis, kui see on umbmäärane.

• Koguda ja töödelda võtmekliente puuduvat kõige erinevamat teavet

Kliendid suhtlevad ettevõttega eri viisil, kas e-postiga, tavapostiga, telefoniga, isiklikult vms. Kui ettevõtte kõiki neid kontakte ei registreeri, siis ei oma ta täielikku ülevaadet ärisuhtest või kliendist ja seetõttu ei ole suuteline koostama klientidele sobivaid pakumisi ega juhtima kliendikommunikatsiooni.

• Muuta turundus ettevõtte turundusstrateegia kujundajaks ja mootoriks

Kui turunduses on tänapäeval midagi liiga palju, siis on see turundus, mis keskendub ainult müügiedendusele, ignoreerides selliseid olulisi aspekte nagu toodet, hinda ja juurdepääsu. Ühe Euroopa suure lennufirma asepresident turunduse alal tunnistas, et tal ei ole kontrolli hinna, teiste tootetingimuste (toitlustus, personal, jne) ega sõidugraafikute üle, vaid ta juhib ainult reklaamitegevust ja müügipersonali. Kuidas saab turundus olla efektiivne, kui ettevõtte ei võta planeerimisel ja kontrollimisel arvesse kõiki nelja P-d: *promotion, price, product, placement* (müügiedendus, hind, toode, kättesaadavus)?

• Konkureerida nendega, kes toodavad odavamalt või pakuvad paremat kvaliteeti

Mida agressiivsemaks muutub Hiina majanduslikult, seda rohkem meenutab see Jaapani majandusliku võidukäigu algust, kus Jaapani firmad suutsid pakkuda paremaid tooteid madalamate kuludega. See sunnib paljusid firmasid viima oma tootmise üle Hiinasse ja muutma sellega kodumaise tööstuse ja tööhõive struktuuri.

• Paremini kohaneda suurkaupmeeste suurema võimu ja nõuetega

Tänapäeval domineerivad jaekaubandusturul sellised kaubandusgigandid nagu Wal-Mart, Costco, Toys R Us ja Office Depot. Paljud jaekaubaketid arendavad omaenda brände, mis on oma kvaliteedilt võrdsed üldtuntud brändidega, kuid on hinnalt soodsamad. See kõik avaldab survet tootjate marginaalidele. Tootjad tunnevad, et nad on muutunud kaubandusgigantide pantvangideks ja otsivad meeleheitlikult väljapääsu.

Philip Kotler

Pane tähele!

Ettevõtte, kes on suutelised nägema turunduse tegelikku rolli ja võimalusi, saavad teha sellest oma äristrateegia mootori, mitte järelekäru. Lisaks sellele peab turundus olema hästi esindatud ka juhtkonna tasandil, kuid seda juhtub veel harva. Tänapäeva juhtkonnad koosnevad põhiliselt inimestest, kelle süda on raamatupidamises, finantsarvestuses või juriidikas.



Tööst tulpinud sekretäri probleemi

**Jaauari juhtimis-
ülesandele, kus tuli
lahendada 10 aastat
sekretärina töötanud
ja sellest tüdinud
Pireti tööprobleem,
laekus rekordilised
14 lahendusvarianti.**

Juhtimisülesande esitas Saint-Gobain Isover Eesti ASi juhataja Urve Palo. Ta küsis, mida teha 10 aastat ametis olnud sekretäriaga, kes tunneb oma töö suhtes vastumeelsust ja see mõjutab ka tema kolleege. Firmast lahkuda sekretär Piret ei taha, kuid samas pole ta hakkama saanud ka iseseisvust nõudvate lisakohustustega, mida juht on talle aeg-ajalt andnud. Ülikooliõpingud annavad aga Piretile enesekindlust, et ta on enamaks võimeline.

Urve Palo pidas 14 laekunud vastuse seast parimaks Katrin Veirami pakutut.

Urve Palo: "Antud lahendus sisaldab mõtet, kui oluline on, et töötaja mõistaks oma rolli tähtsust ettevõttes. Kriitilise tähtsusega igapäevatöö tegemisel on inimesel sisemine veendumus, et nii kaua, kui ta mingit rolli täidab, teeb ta seda nii hästi, kui oskab. Nagu Katrin Veirami lahenduses on öeldud, näitavad ka minu isiklikud kogemused, et kahjuks täiskasvanu oma isiksuse omadusi reeglina muuta ei suuda, kuid alati tasub töötajale enne lõpliku otsuse langetamist kokkulepitult nn lisakatseaeg või prooviülesandeid anda. Akki õnnestub!?"

Huvitav, et paljud lahendused pakuvad välja palgatõusu kui motivatsiooni suurendamise allika. Usun, et palgatõus ei suuda muuta inimese olemust. Palk peaks vastama ametikohale ja peegeldama töötaja töotulemusi ja miks mitte ka töösse suhtumist."

Kõiki 14 juhtimisülesande lahendust saab lugeda
Äripäeva veebiväljaandest
www.aripeav.ee

Parim lahendus

Katrin Veiram
meediadirektor

■ Parim lahendus (firmale) oleks, kui Piret mõistaks oma rolli praegusel kohal ja leiaks n-õ uut motivatsiooni sekretäritöös. Selleks peaks keegi tal aitama lahti mõtestada:

- kuivõrd hinnatud on ta praegusel ametikohal
- kuivõrd ta tegemised aitavad/takistavad kolleegidel oma ülesandeid täita ja kuidas see mõjutab kogu ettevõtte käekäiku.

Seni kuni ta näeb oma tegemisi kui tühjatahja ja ei taju oma rolli, ilmselt muutust ei toimu. Võiks ju veel katsetada nii, et Piret ise pakub välja uue väljakutse ning seejärel analüüsib, kas ta tuli toime või mitte. Siin tuleb ilmselt selgelt kokku leppida raamides, sest lõpmatuseni ei saa seda teha, kuna juht kaastöötajad on juba praegu väsinud.

A. Lehtmets

■ Kui Piret väidab, et sekretäritöö pole tema jaoks enam motiveeriv, siis on üheks lahendusvariandiks motivatsiooni tõstmine näiteks suurema palga näol.

Tõenäoliselt eelmainitud variant Pireti probleemi ei lahendaks. Kõik märgid viitavad sellele, et töökoht on end Pireti jaoks ammenanud. Tal on küll vajalikud tehnilised oskused ja isikuomadused, mis võimaldaksid tal oma tööd väga hästi teha, kuid ta ei taha enam sekretär olla. Pireti töötahte puudumine mõjutab tahes tahtmata tema kolleege ja halvendab firma sisekliimat. Pealegi ei täida ta oma tööülesandeid perfektselt – hea sekretär ei lubaks endale oma vastutusvaldkonda kuuluvate ülesannete mittetäitmist. Oletatavasti on Pireti negatiivne meelestatus raske kaduma, sest ta on sisemiselt rahulole-

mat. Piret ja tööandja vastastikused ootused ei ole täidetud ja pikas perspektiivis ei pruugi olukord paraneda. Praegu tundub ta soovivat töökohal jätkata vaid inertsist, harjumusest. Tegelikult vajab ta väljakutseid, kuid ei julge neid vastu võtta ja nagu kogemus näitab, ei tule ta firma poolt pakutavate väljakutsetega toime. Ilmselt Piret mõistab, et tal ei ole praeguses töökohas arenguperspektiivi, kuid võib-olla ootab ta stardipauku edasiliikumiseks ülikooli lõpetamise näol.

Niisiis tuleb välja, et kuigi Piret ei taha firmast lahkuda, oleks see ainus mõlemad pooli rahuldav variant. Selline lahendus võimaldaks säästa firma ülejäänud töötajaid edasistest pingetest ning pakuks ühtlasi Piretile eneseteostusvõimalust töökohal, mis vastab paremini tema võimetele ja soovidele.

Kui need asjad on komistuskiviks, siis pole mõtet ennast ega teisi petta. 10 aastat on pikk aeg ja aeg saab ümber. Tuleb asjadest konkreetset rääkida ja vajadusel töösuhte lõpetada ja uus sekretär palgata. Eestlaste hulgast teenindusvalmis inimesi leida on keeruline.

Tiina Metsalu

■ Sellise situatsiooniga puutuvad aegajalt kokku kõik ettevõtted, et keegi töötajatest areneb "üle". Ettevõtte juht on Pireti õppimisest teadlik ja on talle aeg-ajalt ka uusi kohustusi andnud, millega Piret ei ole hakkama saanud. Kõrgkoolis õppimine iseenesest ei anna uusi oskusi, kindlasti peab olema ka pealehakkamist ja soovi õpitut rakendada. Ülesandes olevas situatsioonis tundub, et Piret ei oska õpitut rakendada ja tammub teadmiste osas paigal, kuigi enesehinnang on tänu kõrgkoolis käimisele tublisti tõusnud. Sekretäri tõrkus ja tööde valimine annab ettevõtte teistes valdkondades tagasilööke. Kaastöötaja, kes peab kohtuma kliendiga ja on sunnitud ise sekretäri asemel kohvi serveerima või kirju koostama ja saatma, kaotab oma põhitegevuse tööaega. Ajapuudusel

võib jäädagi mõni kiri kirjutamata ja koostööpartnerit ei kutsuta endale külla, sest peab ise kohvi keetma ja pakkuma.

Töökeskkond muutub sellest veelgi pingelisemaks ja tujuka sekretäri tõttu võib lahkuda mõni ettevõtte võtmeisik, kes ei jaks või ei soovi sekretäriaga diskuteerida, mis on kellegi ülesanne. Igal juhul tuleb ettevõtte juhil olukorrale lahendus leida ja mitte lasta sel jätkuda. Täiskasvanud inimest ümber ei kasvata ja tema maailmavaadet ei muuda. Kapriisne sekretär saab "tekkida" ettevõttesse, kus juht ei suuda näha ettevõtet kui tervikut ja annab järele seal, kus seda tegema ei peaks.

Uue sekretäri palkamine on kiireim lahendus, kuid samas peab ettevõtte juht ka oma väärtushinnangud üle vaatama ja välistama tulevikus analoogse situatsiooni kordumise.

Lahendamine tõi elava vastukaja

Erki Muhu

EBS/Lincon Põrandakeskus

■ Piret on sisemiselt alustanud karjäärivõimaluste otsimist ning kindlasti annab uute väljakutsete vastuvõtmiseks julgust majandushariduse omandamine. Juhul kui lõpetamiseni on jäänud veel paar aastat, on tegu kas usina MBA või laisa dBA/BBA omandajaga. Kindlasti peaks töandja teadma oma alluvate haridustaset, hetkel omandatava hariduse sisu ja õppimisvõimet.

Kümme aastat rutiinseid tööülesandeid täita on omaette saavutus ja väga vähesed on selleks võimelised. Rutiinsete tööülesannete vahel vajab aga iga inimene ka natukene loovamaid ja vastutusrikkama sisuga tegevusi. Piret on kümne aastaga jäänud järelikult kõrvale paljudest huvitavatest projektidest. Need üksikud hilised iseseisvust, loomingulisust ja säravat suhtlemisoskust nõudvad tegevused on jäänud kvaliteetselt sooritamata seetõttu, et nende täitmiseks vajaminevat kogemuste baasi ei ole Piret saanud vastutusrikkamate tööülesannetega arendada.

Ettevõtte juhil tuleb tekkinud olukorra lahendamiseks luua Piretiga dialoog. Kindlasti ei tohiks mürgist õhkkonda lasta veelgi mürgisemaks muutuda.

Juht peab dialoogi käigus saadud informatsiooni alusel välja pakuma sobivaima variandi:

1. Piret jääb ettevõttesse sekretärina tööle juhul, kui ta muudab oma suhtumist töösse ja kolleegidesse. Juht peab välja selgitama Pireti motiveeriva valdkonna ning ideaalsete tööülesannete sisu. Võib-olla on Piret pädev kvaliteedijuhtimises, turunduses, müügitegevuses või finantsjuhtimises. Teades eelistatud valdkonda, on võimalik pakkuda Piretile võimalust sekretäritöö kõrvalt osaleda projektides, valdkonna koosolekutel, töövarjuna või asendada kedagi puhkuse ajal. Ettevõtte arenedes võib Pireti pikaajaline töökogemus olla aga hindamatu väärtusega.
2. Ettevõtte juht pakub Piretile võimalust alustada ettevõtte poolt finantseeritava projektiga, mis alustab allhanke või toote/teenuse pakkumist praegusele töandjale, võimalusel ka teistele ettevõtetele. Edu korral võib sellest välja kasvada uus edukas ettevõte. Sellise võimaluse vastuvõtmisel saaks Piret näidata oma laiapõhjalisi teadmisi ja organiseerimisvõimet. Võib-olla ei ole Pireti unistus saada ettevõtjaks, aga pakkumise võib sellegipoolest teha.
3. Piret lahkub ettevõttest ja jätkab karjääri mõnes sobivamas ametis.

Pireti rahulolematu käitumine võib olla põhjustatud tulutust töötamisprotsessist ja lootuse kustumisest. Sel juhul tuleks Piretit toetada ja võimaldada tal uue ameti leidmiseni oma seniseid tööülesandeid jätkata. Töötajaid tuleb kriisisituatsioonides ja eneseleidmisel toetada – see annaks Piretile võimaluse kainemalt oma väljavaateid hinnata.

Saada oma vastus!

Uuele ülesandele ootame vastuseid
kuni **5. märtsini**

e-posti aadressil heli.lehtsaar@aripaev.ee

Parima lahenduse pakkuja saab
auhinnaaks Äripäeva kirjastatud raamatu oma vabal valikul!

Uus ülesanne



Seekord esitab juhtimisülesande
ASi Rocca Al Mare Suurhall
juhataja
Aivar Sirelpuu



Ülesanne 15

■ Edukas, keskmise suuruse ja positiivse imagoga jaemüügiettevõttes kuuleb ettevõtte juht oma tuttavate kaudu alljärgnevast olukorrast:
Ettevõtte kaks töötajat vahendavad töandja vahendeid ja infosüsteeme, sh raamatupidamistarkvara kasutades samaseid, töandaja jaenomenklatuuri kuuluvaid muudest allikatest hangitud tooteid ettevõtte jaemüügihindadest odavamalt.

Vestlusest jaemüügi eest vastutavate keskastmejuhtidega ja kahtlustatavate töötajate otsese ülemusega ei selgu midagi. Ka ei anna kohest tulemust finantstarkvara monitooring.

Vastutavad valdkonnajuhid ei suuda juhi palvel tekkinud kahtlustesse samuti selgust tuua. Teised meeskonnaliikmed vaikivad.

Ettevõtte juht pöördub veel kord oma algallikate poole täpsustava info saamiseks, aga tulutult.

Kuidas tuleks antud olukorras juhil käituda?
Milliseid vahendeid kasutada nii kahtlusega töötajate kui ka nende otseste vastutavate juhtide osas?
Kuidas käituda nende töötajatega ja meeskonnaga, kus nad töötavad?
Kuidas käituda selle meeskonna otsese juhiga, antud funktsioonijuhiga ettevõttes?
Kui, siis kuidas taastada ettevõtte imago "petetud" klientide silmis?

Välismaksete hindu tasub lähemalt uurida

	Uus hind	Vana hind
Makse Baltikumi SEB võrgus	25	50
Ekspressmakse SEB võrgus (kulud kahasse)	50	100
Ekspressmakse SEB võrgus (täissummas)	100	370
Makse Põhja-Euroopasse (täissummas)*	170	370

*soodustus kehtib U-Net Businessis

SEB Gruppi kuuluvas Ühispangas on Baltikumis ja Põhja-Euroopas arveldamine soodsam ja kiirem kui mõneski teises pangas. Kas Teie koostööpartnerid asuvad Lätis ja Leedus? Soomes, Rootsis, Norras, Taanis? Poolas,

Saksamaal, Suurbritannias, Šveitsis või Luksemburgis? Lisage oma maksekorraldustele vaid BIC ja IBAN ning SEB Grupi soodsad teenustasud on Teie käsutuses. Head arveldamist!

SEB

VILNIAUS
BANKAS
Member of the SEB Group

unibanka
Member of the SEB Group

EESTI ÜHISPANK
SEB Grupp

Tel: (0) 66 55 100 | www.eyp.ee