

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL

Majandusteaduskond

Ärikorralduse instituut

Tõnis Tomingas

**PÜSIVALT SOODSATE HINDADE STRATEEGIA
RAKENDAMINE EESTI JAETURUL EDU SAAVUTAMISEKS
AS PRISMA PEREMARKETI NÄITEL**

Lõputöö

Õppekava RAHVUSVAHELINE MAJANDUS JA ÄRIKORRALDUS, peaeriala

rahvusvaheline äritegevus

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Tallinn 2020

Deklareerin, et olen koostanud töö iseseisvalt ja olen viidanud kõikidele töö koostamisel kasutatud teiste autorite töödele, olulistele seisukohtadele ja andmetele, ning ei ole esitanud sama tööd varasemalt ainepunktide saamiseks. Töö pikkuseks on 7857 sõna sissejuhatusest kuni kokkuvõtte lõpuni.

Tõnis Tomingas

(allkiri, kuupäev)

Üliõpilase kood: 172772BDÄR

Üliõpilase e-posti aadress: tonis.tomingas@mail.ee

Juhendaja: Algis Perens, MBA

Töö vastab kehtivatele nõuetele

.....

(allkiri, kuupäev)

Kaitsmiskomisjoni esimees: Ester Vahtre

Lubatud kaitsmisele

.....

(nimi, allkiri, kuupäev)

SISUKORD

LÜHIKOKKUVÕTE	4
SISSEJUHATUS	5
1. PÜSIVALT SOODSA HINNATASEME STRATEEGIA	7
1.1. Püsivalt soodsa hinnataseme strateegia	7
1.2. Püsivalt soodne Walmarti näitel	11
1.3. Teised hinnastrateegiad jaekaubanduses	12
2. AS PRISMA PEREMARKET JA TURUÜLEVAADE	13
2.1. Eesti jaeturu ülevaade	13
2.2. Ettevõtte ülevaade	14
2.3. Prisma konkurentide ülevaade	21
3. KONKURENTSIEELISE SAAVUTAMINE AS PRISMA PEREMARKETIS PÜSIVALT SOODSA HINNATASEME STRATEEGIA ABIL	26
3.1. Prisma senised tegevused EDLP elluviimisel	26
3.2. Riskid ja väljakutsed	30
3.3. Ettepanekud ettevõtte EDLP arendamiseks ja konkurentsieelise saavutamiseks	32
KOKKUVÕTE	36
SUMMARY	38
KASUTATUD ALLIKATE LOETELU	41
LISAD	44
Lisa 1. Lihtlitsents	44

LÜHIKOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärgiks on leida võimalusi AS Prisma Peremarketi kasumlikkuse kasvatamiseks läbi eduka püsivalt soodsa hinnastrateegia rakendamise. Uurimisprobleemiks on Prisma madal kasumlikkus võrreldes oma konkurentidega. Lõputöö käigus toob autor välja püsivalt soodsa hinnastrateegia olemuse ning selle põhitunnused, milleks on madalad kulud, kõrge efektiivsus ning usaldusväärus klientide silmis. Töö teises osas analüüsib autor Prisma tegevust ja kulustruktuuri ning võrdleb seda teiste Eesti jaekettide näitajatega. Selle võrdluse läbiviimiseks kasutab autor Kantar Emori ja Nielsen'i teisesid andmeid ning jaekettide finantsaruandeid ning interneti kodulehtedel leiduvat infot. Võrdluse läbiviimise tulemusena selgub, et Prisma efektiivsus on kõrgel tasemel ning kulud üldiselt madalamad kui konkurentidel. Välja tuuakse turunduskulude liiga kõrge tase. Autori hinnangul on Prisma kasumlikkuse tõstmiseks vajalik püsivalt soodsate hindade edukam rakendamine ja kommunikeerimine ning selle tegevusega kaasnevate riskide maandamine. Tegevusplaanina pakub autor välja pikemaajalise kaubakategooria põhise püsivalt soodsatele hindadele ülemineku ning toob välja võimalused selle tegevusplaaniga kaasnevate riskide maandamiseks.

Võtmesõnad: jaekaubandus, konkurents, hinnastrateegia, püsivalt soodsad hinnad.

SISSEJUHATUS

Jaekaubandusturul on toimumas suuremad muutused. Konkurents oli väga tihe juba enne 2020. aastal alguse saanud ülemaailmsest Covid 19 viirusepuhangut. Viirusega võitlemise meetmete tagajärjel on oodata majanduslangust ja töötuse määra kasvu, mistõttu on turuosaliste jätkusuutlik tegevus küsimärgi all. Selleks, et antud olukorrast võitjate hulgas väljuda, soovib Prisma Eesti turul edu saavutada püsivalt soodsate hindade strateegia rakendamise toel. Lõputöö uuritavaks probleemiks on Prisma Peremarketi keskmisest madalam kasumlikkus, mis on risk jätkusuutlikuse püsimiseks majanduskeskkonna halvenedes.

Töö käigus toob autor välja selle strateegia teooria ja hindab selle senist rakendamist ettevõtte poolt. Lõputöö eesmärgiks on teha konkreetseid ettepanekuid, kuidas ettevõtte saaks püsivalt soodsate hindade strateegiat paremini rakendada ning selle abil oma kasumlikkust kasvatada. Töö käigus soovib autor välja tuua püsivalt soodsa hinnastrateegia põhilised tunnused ning leida sellega seoseid Prisma Peremarketi ning tema konkurentide tegevustes ja ärikontseptsioonides.

Analüüsimisel kasutab autor püsivalt soodsa hinnastrateegia teooria ja ettevõtete senise tegevuse võrdlemist ning finantsaruannete analüüsi. Lõputöö tulemusel soovib töö autor välja tuua, millistes tegevustes on ettevõtte vastavalt püsivalt soodsale hinnastrateegiale seni õnnestunud ning kus on veel arenguruumi.

Andmestikest on peamiselt kasutatud Kantar Emori, Nielsen ja Productinfo24 poolt tehtud Eesti jaeturgu puudutavaid uuringuid ning Prisma ja tema konkurentide 2014. kuni 2018. aasta finantsaruandeid. Kantar Emori, Nielsen puhul on tegemist kõige professionaalsemate ja põhjalikumate uuringutega Eesti toidukaupade jaeturu kohta, kus minimaalseks valimiks on 1 000 inimest. Neid uuringuid kasutavad enamus suurimaid jae- ja hulgimüüjad oma äriotsuste tegemisel ning tööalaselt on autoril nende juurdepääs. Töös tehtud hinnangud ja järeldused toetuvad peamiselt neile uuringutele. Kvaliteetsete andmete kättesaadavuse tõttu ei ole töö autor läbi viinud

omapoolset uuringut. Töö käigus on autor võrrelnud andmeid ja nende põhjal teinud järeldusi Prisma praeguse tegevuse kohta strateegia elluviimisel.

Töö koosneb kolmest peamisest osast. Esimene osa kirjeldab püsivalt strateegia teooriat ning selle rakendamist mujal maailmas Walmarti näitel. Töö teises osas on põhjalikumalt uuritud suurimaid Eesti jaeturul tegutsevaid jaekette, nende tugevusi ja nõrkusi, kulustruktuure ning hinnatud nende tegevusstrateegiat. Töö kolmandas osas on hindab autor Prisma senise tegevuse vastavust püsivalt soodsale hinnastrateegiale, toob välja oma hinnangud, kus ollakse praegu õnnestunud ning mis vajaks äritegevuses arendamist. Ettepanekute osas toob autor välja ka riskid ning ettepanekud, kuidas neid riske maandada.

1. PÜSIVALT SOODSA HINNATASEME STRATEEGIA

Lõputöö eesmärgiks on leida võimalusi Prisma Peremarketile konkurentsieeliste leidmiseks läbi püsivalt soodsa hinnastrateegia rakendamise. Järgnevalt toob autor välja püsivalt soodsa strateegia teooria, uurib, kuidas seda on mujal maailmas rakendatud ning milliseid väljakutseid on esinenud. Töö autor soovib hinnata kui hästi Prisma Peremarket on püsivalt soodsa hinntaseme strateegiat seni rakendanud ning milliste konkreetsete tegevustega võiks seda veelgi paremini ellu viia.

1.1. Püsivalt soodsa hinntaseme strateegia

Püsivalt soodsa hinntaseme strateegia (EDLP - *everyday low pricing*) loojaks võib lugeda täna maailma suurimat ja edukaimat jaemüüjat Walmart (Kotler, Armstrong 2010, 317). Ettevõtte looja Sam Walton tegutses Ameerika Ühendriikides jaekaubandusäris juba aastal 1950, kui ta omas paari jaekauplust. Konkurents selles vallas oli allahindlusi pakkuvate poodide poolt nii tihe, et ta otsustas üle riigi ringi reisides põhjalikumalt uurida kõiki tegutsevaid jaemüüjaid. Ta jõudis järeldusele, et Ameerika Ühendriikide tarbijad soovivad uut tüüpi kauplust. 1962 aastal avati esimene Walmart, mille eesmärgiks oli pakkuda püsivalt madalaid hindu ja head teenindust. Tegevuse nurgakiviks sõnastati madalaimad hinnad igal ajal, igal pool (*the lowest prices anytime, anywhere*). Ettevõtte konkurendid laitsid selle strateegia maha ning ütlesid, et see ei saa kunagi toimida. (Walmart 2020) Tegelikult näitas ettevõtte juba algusest peale peadpöörivat kasvu ning on tänaseks oma hinnastrateegiast püsivalt kinni hoides tõusnud maailma suurimaks jaemüüjaks.

Philip Kotler (2010, 317) on püsivalt soodsa hinnastrateegiat defineerinud kui strateegiat, mille abil ettevõtte pakub pidevalt ja igapäevaselt madalaid müügihindu. Ajutisi hinnalangetusi tehakse vähe või üldse mitte. Lisaks on öeldud, et hinnakampaaniate puudumine võimaldab kokku hoida turunduskulude ja toodete ümberhinnastamiskulude pealt ning tõstab ettevõtte hindade usaldusväärsust klientide silmis. Negatiivse argumendina tuuakse välja, et EDLP ettevõtetted jäävad tihti ilma edasimüüjate atraktiivsetest eripakkumistest. (Berman *et al.* 2018) Püsivalt soodsa hinnastrateegia vastandiks on kõrge-madala hinna strateegia (Hi-Lo - *High-Low*-, *campaign*- või

promo pricing). See on strateegia, kus piiratud valikule toodetele tehakse tihedaid ja sügavaid allahindlusi, sealjuures kampaania ajal allahinnatud toodete hinnatase on madalam kui püsivalt soodsate hindade pakkujal (Hoch, *et al.* 1994).

Püsivalt soodsate müügihindade efektiivseks rakendamiseks on vajalikud püsivalt madalad kulud (EDLC - *everyday low cost*) (Madaan 2010). Osaliselt on madalad kulud püsivalt soodsa hinnastrateegia elluviimise eeltingimuseks ning teisalt strateegia rakendamise tulemus. Madalad kulud saavutatakse:

- 1) Piirates lisateenuseid ja tootevalikut
- 2) Stabiilsema ja paremini prognoositava kaubavoo tõttu on ladustamiskulud madalamad ning väiksem risk toodete otsasaamiseks
- 3) Kokkuhoid tööjõukuludelt, sest puudub vajadus teha pidevaid kampaaniatoodete väljapanekuid ning hindade vahetamisi.
- 4) Turunduskuludelt. a) Pole vaja teha kulusid tihedate tootepakkumiste reklaamimiseks ja reklaammaterjalide printimiseks. Põhisõnumeid reklaamitakse harva, näiteks kord kuus. Hi-Lo mudeli tootepakkumisi toetatakse tihti iganädalaste reklaamidega. b) Ausate püsivalt soodsate hindade pakkumise korral tekib kliendil müüja soodsa hinnatase suhtes usaldus ning pole vaja pidevaid reklaame hinnakuvandi parandamiseks ja tõestamiseks nagu kampaaniahinna mudeli puhul. (Corstjens, Corstjens 2007)

Püsivalt soodsa hinnastrateegia edukal rakendamisel peab ettevõttele tekkima soodsate hindade kuvand, mis mõjutaks kliente oma ostukohta nende kasuks muutma. Hinnakuvand tekib:

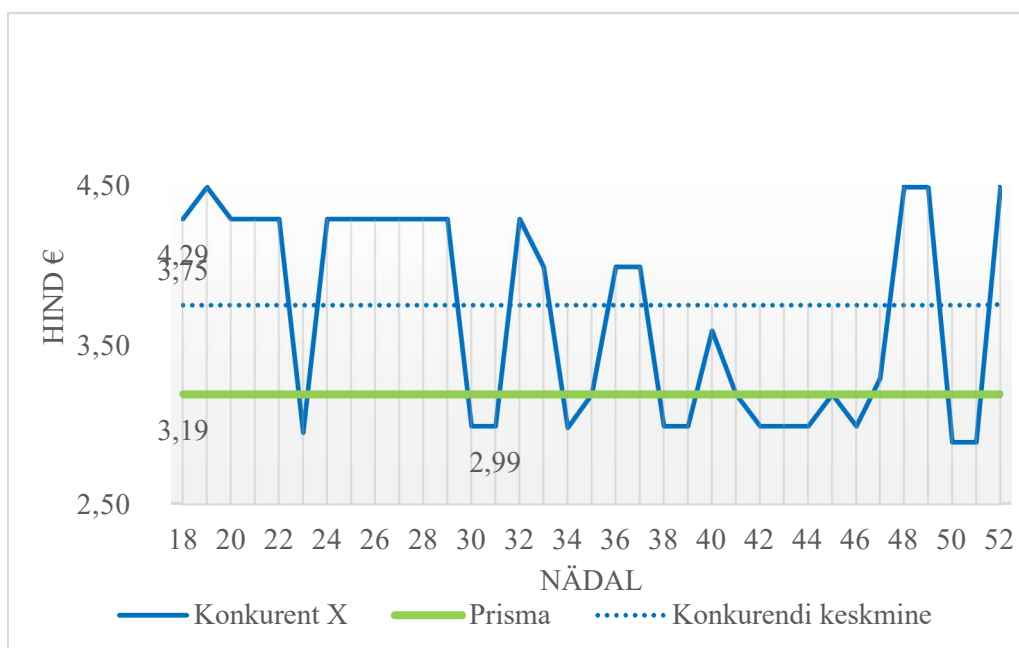
- 1) tegelikust hinnatasemest;
- 2) reklaami mõjul ning;
- 3) nende kahe koosmõjul. (Hoch, Deighton 1989)

Judith ja Marcel Corstjens(2007) nimetavad seda ka ausaks ja kliendisõbralikuks strateegiaks, mis peaks kaasa tooma meedia poolehoidu sõnumite levitamisel. Püsivalt soodsa hinnakuvandiga kauplusi hindavad enim suurte ostudega kliendid, kes soovivad osta kõik kaubad ühest kohast. Üksikud head tootepakkumised ei mõjuta nende kaupluse valikut kui nad saavad olla kindlad, et kogu ostukorvi maksumus on väiksem ostes püsivalt soodsa hinnastrateegiaga kauplusest.

Vastavalt eelkirjeldatud teooriale võtab lõputöö autor püsivalt soodsa hinnastrateegia põhitunnused kokku järgnevalt:

- madalad püsivkulud- EDLC;
- madalad kampaaniakulud (planeerimine, reklaam, ümberhinnastamine);
- püsivalt soodsad ostuhinnad;
- efektiivsed protsessid;
- stabiilsem nõudlus → stabiilsem kaubavoog → täpsem koguste planeerimine, väiksem laovarude, kulude kokkuhoid;
- usaldusväärsus klientide silmis;
- innovaatilisus.

Püsivalt soodsat hinnataseme erinevust kampaania hinnamudelitest aitab hästi mõista lõputöö autori poolt 2018. aastal Äripäeva jaeseminaril tehtud ettekanne (Tomingas 2018), kus on välja toodud kahe toote hindade muutumine Prisma ja ühe tema konkurendi juures pikema aja jooksul nädalate lõikes. Üheks näiteks oli Paulig kohvi hinna muutus (Joonis 1).



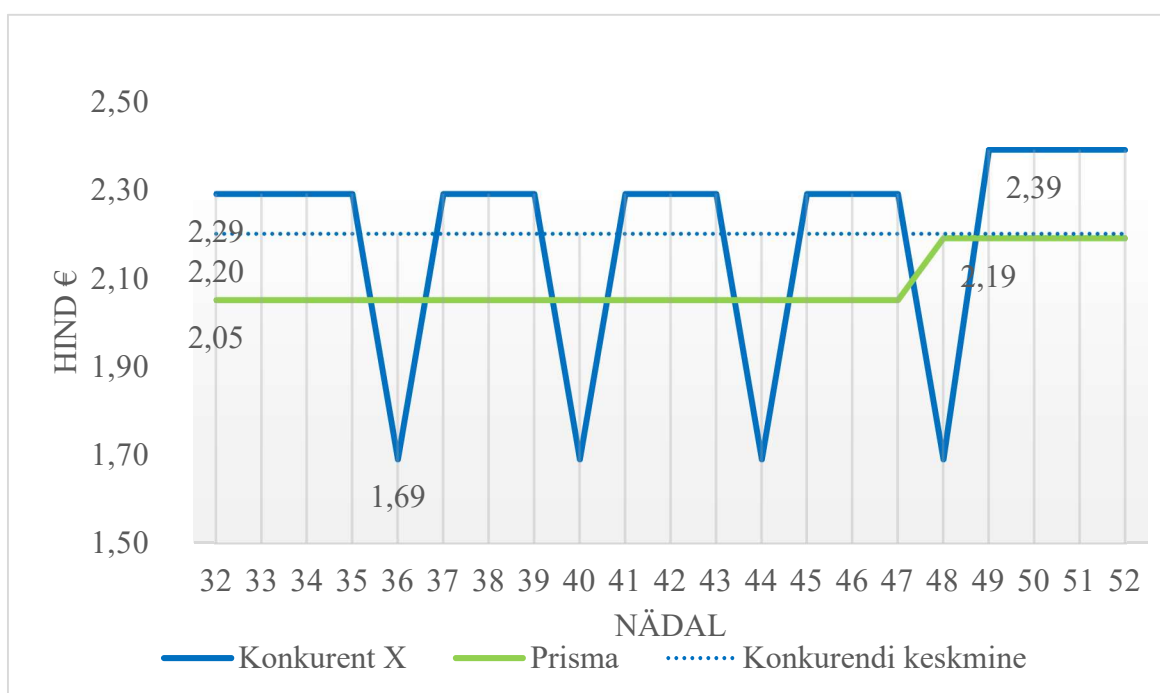
Joonis 1. Paulig Classic kohvi hinna muutus 2018. aastal nädalatel 18-52 Prisma ja tema konkurendi juures

Allikas: Tomingas (2018,6)

Prisma hinnajoon kirjeldab püsivalt soodsat hinnataset ning sinine joon Eesti turul tegutseva konkurendi hinnataset, mis vastab kampaania hinnamudelile. Näiteks Paulig Classic kohvi hind muutus Hi-Lo strateegiat rakendava jaemüüja juures 34 nädala jooksul 20 korda samas kui Prisma püsis hind kogu selle perioodi jooksul püsivalt soodsal tasemel. Konkurendi hind oli keskmiselt

18 % kallim Prisma püsivalt soodsast hinnast. Kuna konkurendi hindasid kaardistati üks kord nädalas siis keskmise hinna arvutamisel on arvestatud, et konkurendi kampaania hind kehtis nädal aega. Tegelikult kehtisid mõnel juhul konkurendi kampaaniahinnad ka lühemat aega, mistõttu tegelik keskmine hind oleks isegi kõrgem.

Mõnel juhul on Hi-Lo mudeli kampaaniahinnad planeeritud selge perioodilisuse ja sama hinnatasemega. Näiteks Felixi ketšupi puhul (Joonis 2) rakendati ühenädalast kampaaniahinda iga nelja nädala tagant. Kuigi konkurendi kampaaniahind ühel korral kuus on üsna atraktiivne siis kogu perioodi keskmine hind jääb ikkagi kõrgemaks kui Prisma. Nädalatel 48-49 on hinnagraafikul näha tavahinnataseme tõusu nii Prisma kui konkurendi juures. Selline samaaegne hinnatõus kirjeldab näiteks toote ostuhinna tõusu, mis mõjutab ka müügihinda.



Joonis 2. Felix ketšupi hinna muutus 2018. aastal nädalatel 32-52 Prisma ja tema konkurendi juures

Allikas: Tomingas (2018,7)

Vastavalt eelnevalt kirjeldatud teooriale kaasneb graafikujoonel iga välja toodud hinnamuudatustega kulu kampaania planeerimisele, hindade muutmisele, toodete väljapanekute planeerimisele, hinnasiltide vahetamisele ja hinnakommunikatsioonile. Lisaks muutub kaupade nõudlus samamoodi nagu hinnagraafik, mis teeb tihedate hinnamuudatuste puhul tarneahela ebaefektiivseks ja tekitab lisakulusid tellimus-tarne-ladustamisprotsessis.

1.2. Püsivalt soodne Walmarti näitel

Walmart ise on EDLP strateegiat oma klientidele kirjeldanud nii: „Püsivalt soodsad hinnad (EDLP). Kuna sa teed rasket tööd iga dollari teenimiseks siis sa väärid madalamaid hindu, mida me suudame pakkuda iga kord kui sa teed ostu. Sa väärid meie igapäevaselt soodsaid hindu. See pole allahindlus, see on suurepärase hind, millele saad kindel olla iga päev kui oma raha WalMartis kulutad.“¹ (Bergdahl 2004, 20 viidatud Walmart Inc.) Walmart on püsivalt soodsa hinnastrateegia komponentidena välja toonud kaupluste rajamise linna äärde, madalaimate hindade määramise 1500 võtmetootete ja madalad üldkulud. Eraldi tuuakse välja efektiivse ja innovaatiline tarneahela olemasolu, mis võimaldab kulusid madalal hoida. Lisaks rõhutab Walmart kliendikeskset lähenemist: mugavad lahtiolekuajad, suured parklad ning kõik kaubad ühest kohast. Kõrge hinna-kvaliteeditaseme tagamiseks pakutakse laias valikus omakaubamärgi tooteid, mis moodustavad müüdud ühikutest umbes 40 %. Lisaks pakutakse laia valikut tööstuskaupu ning lisaks soodsamatele valikutel pakutakse ka tuntud kaubamärkide tooteid, mis tugevdavad kvaliteedikuvandit. Näiteks on sellisteks kaubamärkideks Apple, Dell, Disney. (Saxena, Sharma 2011) Walmart eristub paljudest teistest jaemüüjatest ka seetõttu, et neil ei ole lojaalsusprogramme. Walmarti turundusdirektor Rick Bendel on 2009. aastal öelnud, et nad usuvad, et kliendid tahavad kasu oma ostude pealt saada kohe, mitte oodata boonuspunktide kogunemist ning teha oma ostuvalikud iseseisvalt, mitte siduda ennast mingite segaste ostukupongidega (Chouete 2009).

Walmarti sõnul on püsivalt soodsa hinnastrateegia rakendamine nende äritegevuse nurgakivi ning fookus hindadele pole kunagi olnud nii tugev kui praegu (Walmart 2019). Walmarti asutaja ja omaaegne juht Sam Walton on öelnud, et see hinnastrateegia on üks paljudest, kuid kõige tähtsam ja olulisem konkurentsieelis (Bergdahl 2004, 20). Sellele strateegiale tuginedes on Walmartist saanud maailma suurim ja edukaim füüsilisi müügikohti omav kaubanduskett. 2017. aastal oli nende müügikäive üle 500 miljardi dollari edestades järgmist, Costco Wholesale Corporation-it, ligi neljakordselt (Deloitte 2019). Alles aastal 2019 möödus Walmartist müügikäibe mahult e-kaubanduse hiid Amazon (Forbes 2019). Täna peavad püsivalt soodsate hindade strateegiat üheks

¹ *Every Day Low Price (EDLP). Because you work hard for every dollar, you deserve the lowest price we can offer every time you make a purchase. You deserve our Every Day Low Price. It's not a sale; it's a great price you can count on every day to make your dollar go further at Wal-Mart.*

oma konkurentsieeliseks veel Costco, Target, T. J. Maxx, Amazon.com, Ikea ja McDonald's ja Eestiski tuntud riidemüüja H& M (Berman *et al.* 2018).

1.3. Teised hinnastrateegiad jaekaubanduses

Püsivalt soodsate hindade strateegia vastand on kampaania ehk Hi-Lo hinnamudel. Kampaania hinnamudeli suurimaks eeliseks saab lugeda seda, et see võimaldab lõigata maksimaalse kasu hinnateadlike ja mittehinnateadlike klientide arvelt. (Varian 1980) See tähendab, et tooteid on võimalik müüa kõrgemate hindadega neile, kes ei ole hinnateadlikud ega hinnatundlikud ning pakkuda soodsaid kampaaniahindu hinnatundlikule segmendile. Samuti võimaldavad lühiajalised hinnakampaaniad kasvatada kliendivoogu. Kliendid, kes on kauplusesse tulnud heade kampaaniapakumiste peale, ostavad lisaks ka kõrge tavahinnaga tooteid (Narasimhan 1988) ning see aitab katta kampaaniatoodete madala marginaalsuse ja kõrged kampaaniakulud. Selle strateegia toetajad arvavad, et tihedad ja sügavad allahindlused aitavad neil luua madalate hindade kuvandit. Enamus maailmas tegutsevaid jaemüüjaid kasutavad Hi-Lo hinnastateegiat (Hoch *et al.* 1994). Hoch ja Dreze(1994) on Ameerika ühendriikides ühes 86 kauplusega jaeketis läbi viinud eksperimendi, milles nad võrdlesid Hi-Lo ja EDLP strateegiate mõju läbimüügile ja marginaalile. Eksperimendi tulemusena saavutati hindade langetamisel 10 % võrra püsivalt soodsale tasemele 3 % müügikasv ning hindade tõstmine 10 % võrra Hi-Lo mudeliga langesid müügid kõigest 3 %. Eksperimendi järeldus oli see, et EDLP puhul ei ole 3 % müügikasv piisav, et katta kaotus hindade 10 % langetamisest.

Eelnevalt on välja toodud kaks põhilist ja vastandlikku hinnastrateegiat, kuid tegelikkuses kasutatakse ka nende strateegiate kombinatsioone. Selliste hübriidstrateegiate puhul rakendatakse osade toodete või kategooriate puhul püsivalt soodsaid hindu ning teiste toodete ja kategooriate puhul Hi-Lo strateegiat.

2. AS PRISMA PEREMARKET JA TURUÜLEVAADE

Käesolevas peatükis annab töö autor ülevaate Eesti toidukaupade jaeturust, Prisma Peremarketist ning tema peamistest konkurentides. Kasutatud on peamiselt teiseid andmeid Nielsen ja Kantar Emori läbiviidud uuringutest, mis on autorile ametialaselt kättesaadavad. Lisaks on kasutatud finantsandmeid ettevõtete majandusaasta aruannetest. Ettevõtete hinnastrateegiat on hinnatud interneti kodulehtedel kirjeldatud ettevõtete ülevaadete alusel. Nende andmete põhjal on autor hinnanud ettevõtete nõrkusi ja tugevusi ning Prisma Peremarketi konkurentsieeliseid ning arengukohti püsivalt soodsa hinnastrateegia rakendamisel.

2.1. Eesti jaeturu ülevaade

Eesti jaekaubandusturul on kuus suuremat jaemüüjat, kelle turuosad jäävad vahemikku 5-23 % (Ettevõtete majandusaasta aruanded 2018, Statistikaamet 2019: autori arvutused). Lisaks on Saksa jaemüügikett Lidl teavitanud Eesti turule sisenemisest 2020 aasta paiku. Selline konkurentsitihedus on Euroopas üsna erakordne. Tihedat konkurentsiolukorda on viimastel aastatel veelgi pingestanud keeruline olukord tööjõuturul. Töötuse määr 2019. aasta 4. kvartalis oli 4,1 %, mis on madalaim tase alates aastast 2008 kui see oli samuti 4,1 % (Statistikaamet 2020). Tööjõupuudus on kaasa toonud kiire palgakasvu. 2019 aasta detsembris oli keskmine brutopalk Eestis 1551 eurot kasvades aastatagusega 6,6 %. Sarnane kasv on püsinud kaks viimast aastat (Statistikaamet 2020). Kasvav tööjõupuudus ning sellega kaasnev tööjõukulude kiire kasv mõjutab jaekaupmeeste kulubaasi rohkem kui muudes ärivaldkondades. Jaekaubanduses moodustavad tööjõukulud suurima osa kulustruktuurist peale kaupade sisseostukulu olles keskmiselt 9 % müügikäibest (Ettevõtete majandusaasta aruanded 2018: autori arvutused).

Kuni 2020. aasta märtsikuuni olid Eesti majandus ja inimeste sissetulekud kasvamas ning enamused jaekette suutis näidata häid või rahuldavaid majandustulemusi. Selline olukord on aga muutumas. Kuna toidukaupade jaekettide kulud on kasvanud, konkurents tiheneb ning turuolukord on seoses märtsikuus vallandunud ülemaailmse Covid 19 viiruspuhanguga ebakindel siis on valdkonna

ettevõtete jätkuv kasumlik tegevus küsimärgi all. 2020. aasta märtsikuus kehtestatud riiklik eriolukord ning sellega kaasnenud ettevõtlus- ja liikumiskiirangud tõid esialgu kaasa massilise toidu- ja esmatarbekaupade varumise. Sellest lõikasid lühiajaliselt kasu toidukaupade jaemüüjad, kes sel perioodil oma müügikäibeid suurendasid. Sõltumata lühiajalisest müügikasvust on jaekaubanduses oodata keerulisi aegu, sest viirusepuhangu piiramiseks kasutusele võetud meetmed toovad kaasa majanduslanguse, tööpuuduse kasvu ning sissetulekute languse. Eesti Pank(2020) prognoosib 2020. aastaks kuni 14 % majanduslangust. See mõjutab kindlasti negatiivselt ka toidukaupade jaemüüki. Eelmise ülemaailmse majanduslanguse mõjudel aastal 2008 langes 2009. aastal Eesti jaeturu müük 20 % (Statistikaamet 2020) ning kriisieelne müügitase saavutati alles 2012. aastal. Näiteks Prisma käive langes 2009 aastal 13 % ning ettevõtte tulemus kukkus 64 miljoni Eesti kroonise kasumi pealt 13 miljoni kroonisesse kahjumisse.

Nielsen (2020) andmetel langes juba käesoleva aasta aprilli esimesel nädalal toidukaupade jaemüük 5 % langusesse võrreldes aastataguse ajaga. Sellist jaemüügi langust ei ole viimastel aastatel näha olnud ning oodata on ka edasist langust. Kui 2020. ja 2021. aasta majanduslangus saab olema sarnane kui 2009. aasta oma siis on tõenäoline, et turule ei jää püsima kõik tänased jaeketid. Võimalikud on pankrotid või üleostmised. Parim positsioon on neil, kes on juba seni valmistunud tegutsema võimalikult efektiivselt. Märke jõulisest efektiivsuse otsimisest on juba näha kui esimese toidukaupade jaeketina on Rimi teavitanud 38 töötaja koondamistest (Delfi 2020).

Lõputöö eesmärgiks on leida võimalusi Prisma Peremarketi kuluefektiivsuse suurendamiseks ning konkurentsieelise saavutamiseks. Ettevõtte eesmärk on saavutada edu püsivalt soodsate hindade strateegia abil, mis annaks eelise nii kuluefektiivsuses kui ka müükide kasvatamisel. Lõputöö käigus soovib autor analüüsida Prisma ja teiste turul tegutsevate jaekettide tegevuse vastavust püsivalt soodsate hindade strateegiale. Selle info kohaselt soovib autor leida konkreetseid ettepanekuid ettevõtte kuluefektiivsuse ja müügikäibe suurendamiseks selliselt, et see tase oleks parem konkurentidest ja võimaldaks Eesti turul jätkuvalt edukalt tegutseda.

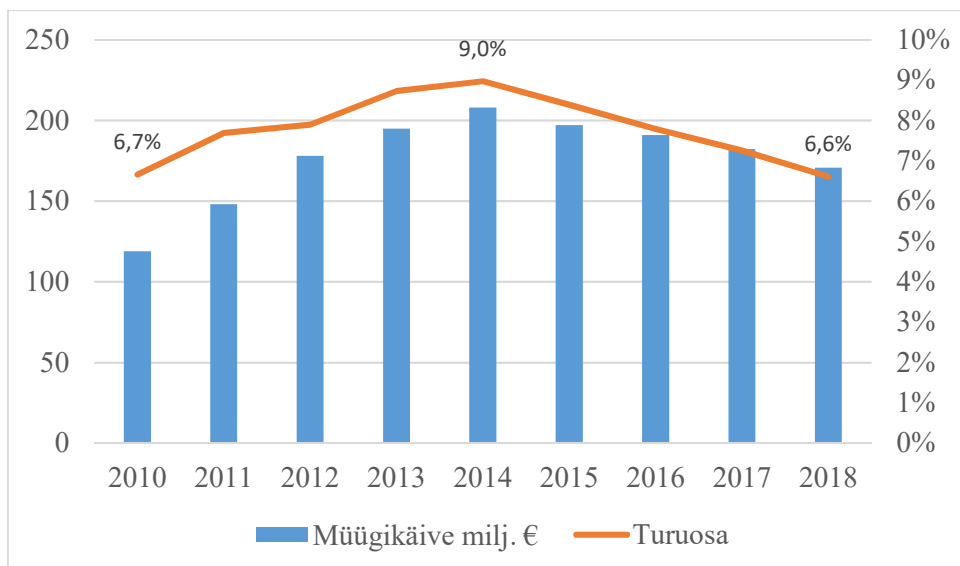
2.2. Ettevõtte ülevaade

AS Prisma Peremarket on toidukaupade jaemüügikett, kuhu kuulub Eestis kaheksa hüpermarketit ning üks supermarket. Esimene kauplus Sikupilli Prisma avati aastal 2000. Ettevõtte omanikuks

on SOK (*Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta*), mis on Soome tarbijate ühistutele kuuluv keskorganisatsioon. Soome tarbijate ühistud moodustavad kokku S-Grupi, mis tegutseb lisaks toidukaupade jaemüügile ka ehituskaupade müügi, kaubamajade haldamisega, autokütuse müügi, hotellinduse, toitlustuse ja pangandusega. S-Grupp kuulub maailma saja suurima jaemüüja hulka olles suuruselt 88. positsioonil (Deloitte 2019). Prisma ühe konkurendi Rimi omanikfirma ICA Gruppen AB on sama suurusjärguga ettevõtte asudes selles pingereas 82. kohal. Ühtegi teist Eestis tegutsevat ketti või selle omanikfirmat hetkel maailma 250 suurima jaemüüja pingeritta ei mahu. Tasub aga välja tuua, et peatselt Eestis tegevust alustava Lidli omanikfirma Schwarz Group on samas maailma suuruselt 5. jaekontsern olles S-Grupist umbes 10 korda suurema aastakäibega. Soomes omab S-Grupp ligi 50 % turuosa jaeturust. Lisaks Soomele tegutsetakse veel Venemaa ja Eesti turul. 2017. aastal lõpetati tegevus Läti ja Leedu turul. Venemaal ja Eestis tegutsetakse hotellide haldamisega *SOKOS hotels* kaubamärgi all ning jaekaubanduses *Prisma* super- ja hüpermarketitega. S-Grupp on tööandjaks üle 40 000 inimesele. Eesti jaeturul omatakse hetkel kaheksa hüpermarketi ja ühe supermarketiga 6,6 % turuosa (Äriregister 2018: autori arvutused). Aastaks 2020 on planeeritud müügivõrgustiku laiendamine 20 kaupluseni peamiselt supermarketite näol.

Prisma eesmärgiks on klientidele pakkuda püsivalt soodsat ostukorvi. See tähendab, et hinnad on kogu aeg püsivalt madalal tasemel ja ostjad ei pea raha kokku hoidmiseks ootama kampaaniaperioodi ja valima tooteid kollaste hinnasiltide järgi. Püsivalt madal hinnatase soovitakse saavutada läbi kuluefektiivsuse. Kulusid hoitakse kokku reklaami, kampaaniate väljapanemisele ja vahetamisele kuluva tööjõukulu arvelt. Püsivalt soodsa ostukorvi abil soovitakse saavutada parim hinnatase laias tootevalikus ning parim hinnakuvand klientide silmis.

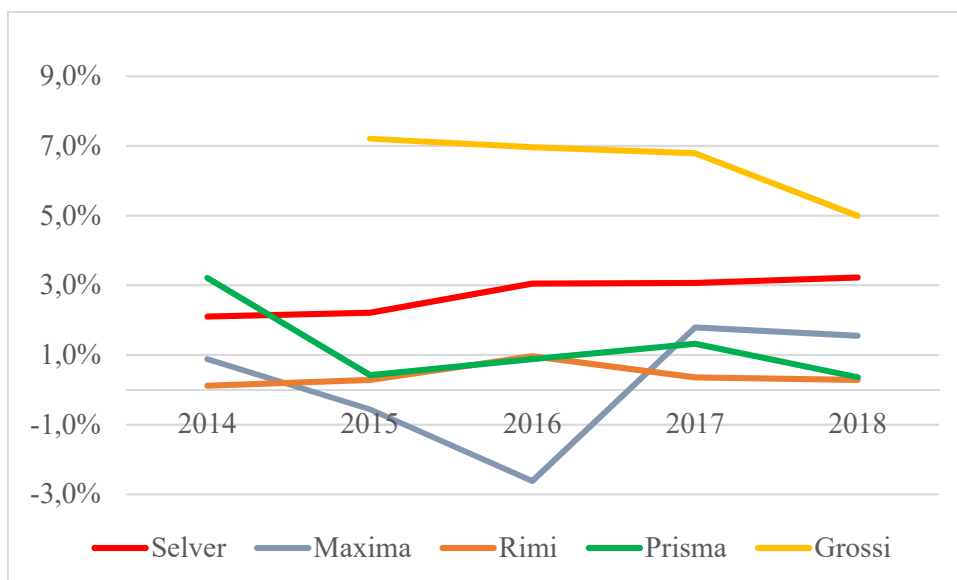
Viimastel aastatel on konkurentsiolukord jaeturul tihenunud. Konkurendid on avanud uusi kauplusi ning Prisma on kaotanud oma turuosa (Joonis 3). Sissetulekute kasvu tõttu ei ole jaeketi kaupade hinnatase kõige olulisemate argumentide hulgas inimeste ostukoha valikul (Emor 2018). Tähtsamaks peetakse lisaks heale kaubavalikule ka asukohta ja võimalust kiirelt ja mugavalt ostusid sooritada.



Joonis 3. Prisma müügikäive ja turuosa.

Allikas: Prisma kasumiaruanded, Statistikaamet (2020), autori arvutused.

Kõige selle tulemusena on Prisma müügikäive viimastel aastatel langenud. Kulud aga aastate jooksul aina kasvavad ning suurimaks mõjutajaks on tööjõukulude kasv. Nendes tingimustes on Prisma kasumlikkus langenud 2018. aastaks alla turu keskmise taseme (Joonis 4) ning püütakse leida võimalusi müügi kasvatamiseks ning kulude kokkuhoiuks.



Joonis 4. Jaekettide netokasumi marginaal.

Allikas: Jaekettide majandusaasta aruanded, autori arvutused

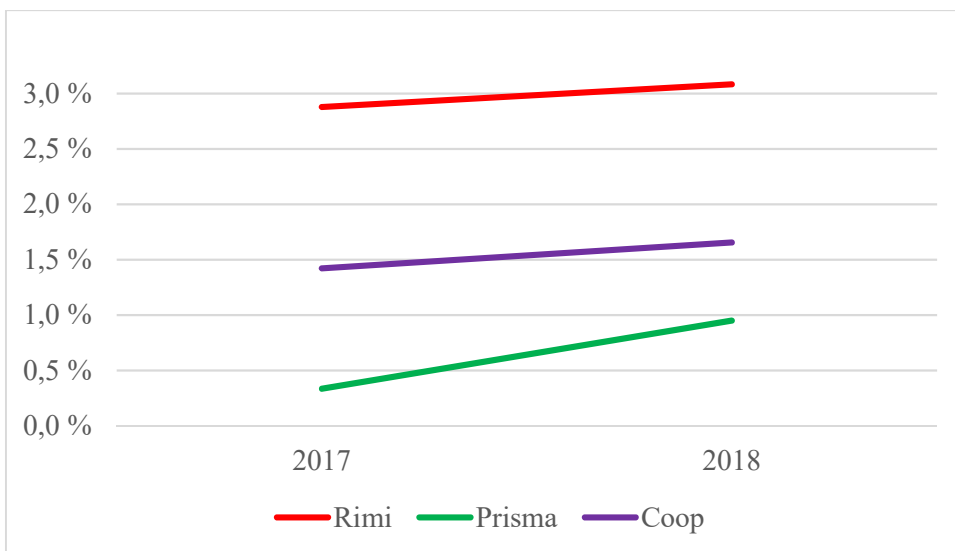
Eraldi tasub välja tuua, et aastal 2014 oli Prisma kasumlikkus Eesti jaeturu parim.²

Müükide kasvatamiseks on kategooriapõhiselt langetatud toodete püsihindasid. Laia tootevalikuga hinnauuringu tulemusena on Prisma soodsaim ostukoht (Productinfo24 2019). Samas hinnakuvandis ehk klientide arvamuses hinnataseme kohta on selge liider turul Maxima. Prisma hoiab siin teist kohta (Nielsen 2019). See tähendab, et Prisma ei ole olnud väga edukas oma tegeliku hinnataseme esiletoomisel. Selle tõttu ei võida Prisma hetkel kliente oma valitud strateegia abil. Lisaks pingutustele hinnastrateegias on avatud kuus kauplust ööpäevaringselt. See ei ole kaasa toonud suurt kulude kasvu kuna kaupluses on töö öösiti käinud ka enne seda.

Langevate tulude taustal on aina rohkem tähelepanu pööratud kulude kokkuhoiule. Investeeringud on uude majandustarkvarasse, tarkadesse infosüsteemidesse ning iseteeninduskassadesse. Lisaks investeeringutele on tõhusamaks muudetud tegevusprotsesse ettevõtte sees ning tihendatud koostööd emettevõtte ostuorganisatsiooniga. Protsesside arengu tulemusena on 2017. aastal koondatud üle 10 % töötajatest nii kauplustest kui ka tugiüksustest.

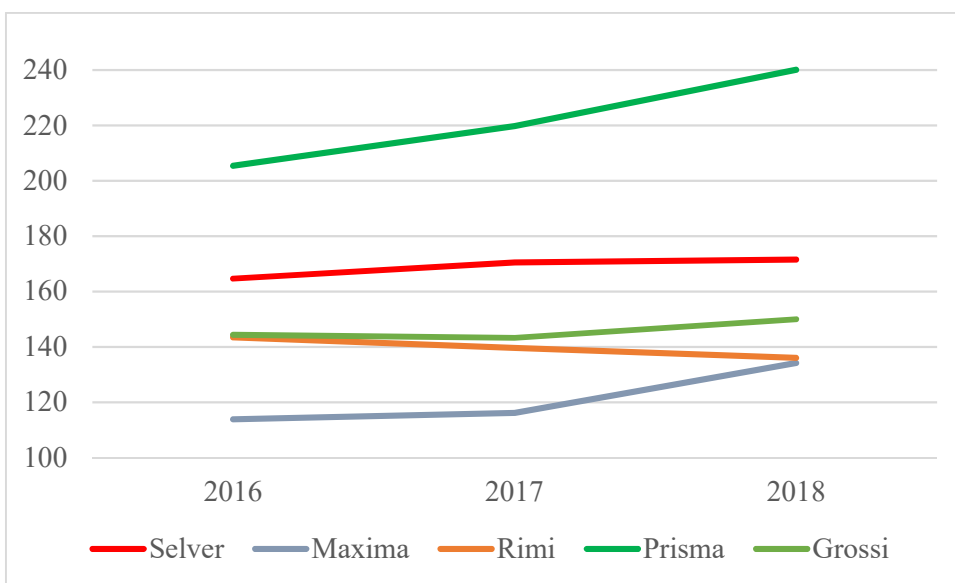
Näiteks loobuti ettevõtte kohalikust kesklao üksusest. Logistika- ja laoteenust ostetakse sisse ning logistikaahelas kasutatakse järjest rohkem Soome keskladu, mis on üks põhja Euroopa kaasaegemaid. Kaupade komplekteerimine toimub seal robotiseeritult. Logistikulude poolest on Prisma selgelt efektiivsem võrreldes oma konkurentidega (Joonis 5).

² Lõputöös kasutatud finantsnäitajate võrdlustes on autor kasutanud nende jaekettide andmeid, kes on oma finantsaruannetes vastavad andmed eraldi ridadena välja toonud. Osad ettevõtted on mõned kululiigid kajastanud üldiste või koondatud kulunimetuste alla, mistõttu ei ole nende ettevõtete näitajaid võimalik võrrelda.



Joonis 5. Jaekettide logistikakulud müügikäibest.
Allikas: Jaekettide majandusaasta aruanded, autori arvutused

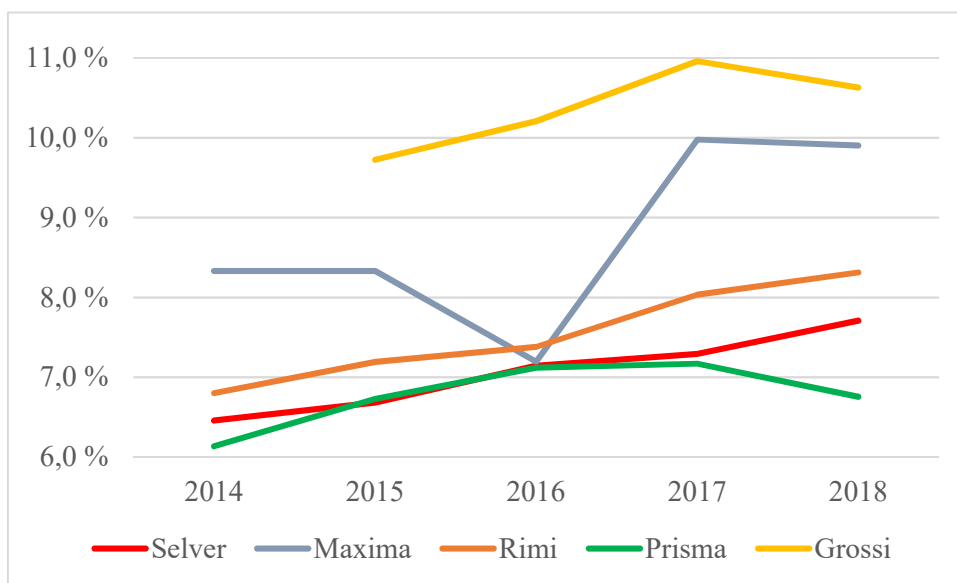
Kaupluste tööprotsessides on kokkuhoidu saavutatud iseteeninduskassade, automaatse tellimissüsteemi ja elektroonilise andmevahetussüsteemi *4doc* kasutuselevõtmisega. Lisaks on lihtsustatud tööprotsesse: kaupade poolautomaatne vastuvõtmine, efektiivne väljapanek, kampaaniate vähendamine, logistika tsentraliseerimine. Nende tegevuste abil on ettevõtte oma tööjõukulude suhtarvude poolest märgatavalt efektiivsem oma konkurentidest. Ka EDLP teooria kirjeldab protsesside efektiivsust ja innovaatiliste lahenduste kasutamist selle strateegia tunnusena.



Joonis 6. Jaekettide müügikäibed töötaja kohta.
Allikas: Jaekettide majandusaasta aruanded, autori arvutused

Müügikäive töötaja kohta oli Prismas 2008. aastal 240€ samas kui madalama näitajaga Maxima ja Rimi jäid 130€ ligidale (Joonis 6).

Tööjõuressurssi efektiivset kasutamist kinnitab ka tööjõukulude suhtarv müügikäibest. Kui varasematel aastatel on tööjõukulud olnud sarnasel tasemel Selveri ja Rimiga siis 2018. aastal on suhtarv langenud ning saavutatud on selge kulueelis võrreldes konkurentidega (Joonis 7).



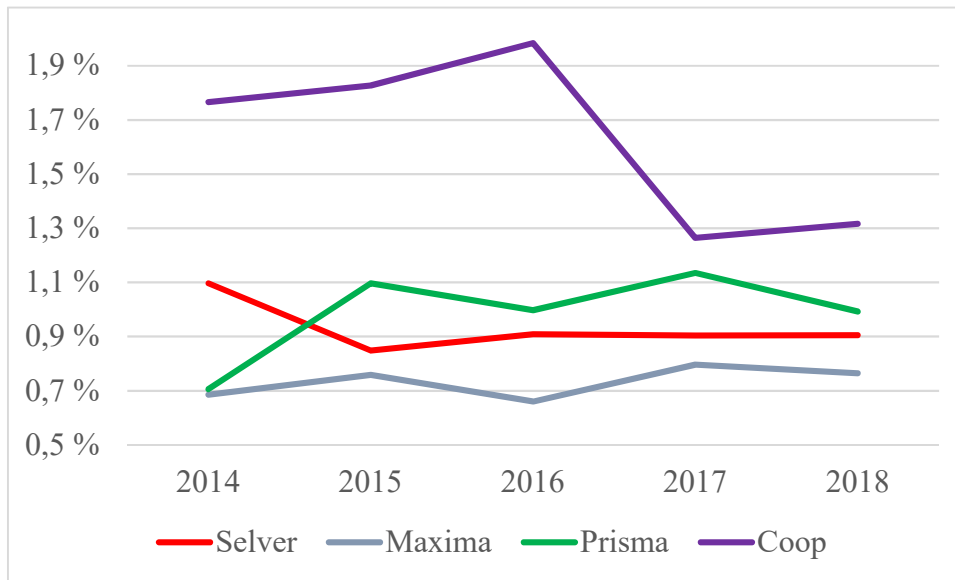
Joonis 7. Jaekettide tööjõukulud müügikäibest.

Allikas: Jaekettide majandusaasta aruanded, autori arvutused

Tööjõu efektiivne kasutamine ei ole seotud üksnes keskmisest suurema müügipinnaga Prismades. Näiteks Pärnu XXX Maximas, mis on Prisma hüpermarketitega sama suurusjärguga kauplus, on töötajaid 143(Maxima 2020). Samas Prisma hüpermarketites on töötajaid kaupluse kohta keskmiselt alla 100.

Sõtlumata arengutest müükide edendamisel ja kulude kokkuhoius ei ole ettevõtte majandustulemused oodatud tasemel. Puhaskasumi marginaal oli 2018. aastal 0,4 %, mis jääb oluliselt alla turu keskmisele näitajale 2,0 % (Ettevõtete majandusaasta aruanded 2018: autori arvutused). Seetõttu otsitakse jätkuvalt võimalusi müükide arendamiseks ja kulude kokkuhoiu saavutamiseks. Uusi võimalusi müükide arendamisel nähakse kategooriajuhtimise tõhustamises ja tootevalikuga eristumise abil. Näiteks uued Tesco kaubamärgi tooted ja Rainbow omatoodete müükide arendamine. Hinnakuvandi parandamiseks soovitakse senisest jõulisemalt rakendada püsuvalt soodsate hindade strateegiat ning seda edukalt kommunikeerida.

Lõputöö autori hinnangul vähendavad ettevõtte kasumlikkust liiga suured turunduskulud. Püsivalt soodsa hinnastrateegia teooria osas on välja toodud, et eduka EDLP strateegia rakendamise eelduseks ja tulemuseks on madalat turunduskulud. Paraku näitab kasumiaruannete võrdlus, et Prisma turunduskulud on oluliselt suuremad kui mõnel konkurendil olles 2018 aastal 1 % müügikäibest, samas kui Selveril oli see näitaja 0,9 % ja Maximal 0,8 % müügikäibest (Joonis 8).



Joonis 8. Jaekettide turunduskulud müügikäibest.

Allikas: Jaekettide majandusaasta aruanded, autori arvutused

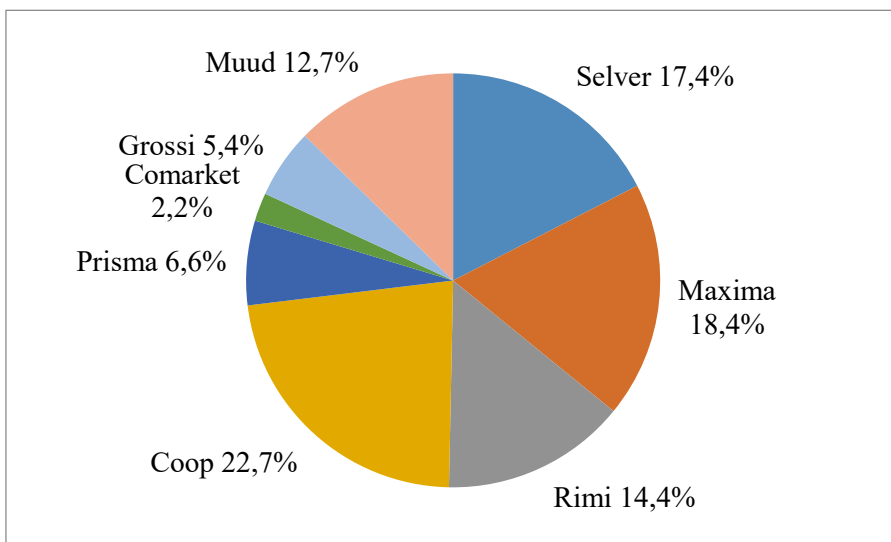
0,2 % vahe Maximaga võib tunduda väike, kuid rahaliselt tähendaks selle taseme saavutamise Prismale 2018 andmete põhjal 340 000€ kokkuhoidu turunduskuludelt. Kui Prismal õnnestuks turunduskulude osakaalu langetada 2014. aasta tasemele siis see tähendaks juba 510 000€ suurust kokkuhoidu. Samas väljatoodud kokkuhoiu saavutamine turunduskuludes ei tõsta Prisma kasumlikkust ikkagi soovitud tasemele. Selleks on vaja põhjalikumalt üle vaadata ka teised kuluread ning leida need kohad, kus liigselt kulutatakse. Nende kuluridasid autor käesolevas lõputöös täpsemalt ei uuri, sest erineva struktuuriga finantsaruannete alusel ei ole võimalik kõiki kulusid täpsemalt võrrelda.

Kokkuhoidu soovitakse enam saavutada läbi koostöö tihendamise emafirma ostuorganisatsiooniga, kategooriajuhtimise põhimõtete kasutamise, väljapanekute tõhustamise ning püsivalt soodsa hinnataseme strateegia edukama rakendamise. Lõputöö autori hinnangul võiks eesmärgiks seada 2014. aasta hea kasumlikkuse taseme. Eesmärk on kõrge, sest alates sellest

ajast on jaekaubanduse müügipind Tallinnas kasvanud ligi 20 % (Colliers 2019, 42) ning Prisma konkurendid on selle ajaga avanud rohkesti uusi kauplusi samas kui Prisma on sel perioodil avanud vaid ühe väikekaupluse Tallinna Vanalinnas. Seetõttu näeb lõputöö autor, et kuigi leidub mõningaid võimalusi kulude kokkuhoiduks siis suurim võimalus peitub eelise saavutamises püsivast soodsa hinnastrateegia rakendamises. Selle elluviimisel puutub ettevõtte aga kokku Eesti turu eripäradest tulenevate väljakutsetega ning klientide harjumuste vastuoluga.

2.3. Prisma konkurentide ülevaade

Eestis tegutseb lisaks Prismale viis suuremat jaeketti, keda Prisma loeb oma konkurendiks: Grossi Toidukaubad, Selver, Rimi, Coop ja Maxima. Turuosade jagunemist 2018. aastal kirjeldab järgnev graafik (Joonis 9).

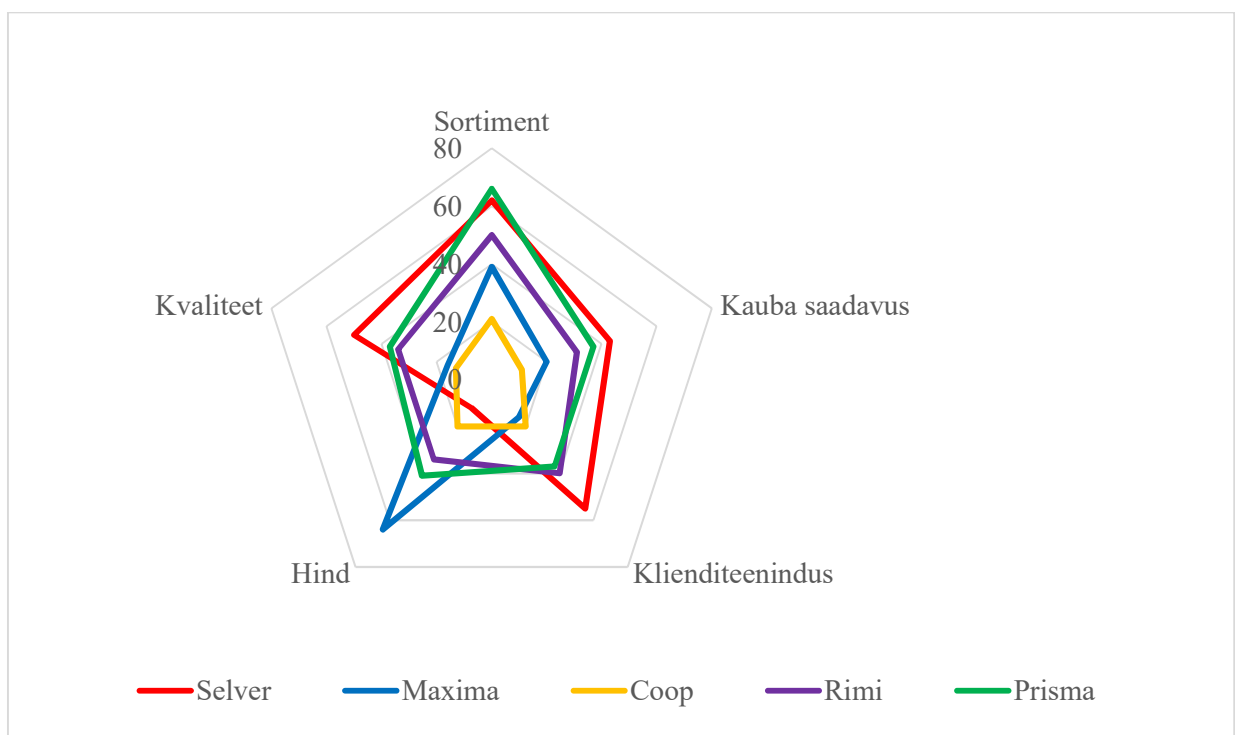


Joonis 9. Jaekettide turuosad 2018. aastal

Allikas: Jaekettide finantsaruanded (2018), Statistikaamet (2019), autori arvutused.

Turul toimivate jaekettide puhul on vastavalt uuringutele võimalik määrata nende tugevused ning vastavalt sellele anda hinnang nende tegevus- ja hinnastrateegiale. Lõputöö autor hindab jaekettide taset viie näitaja kaudu: tootevalik, hind, kauba saadavus, klienditeenindus ja kvaliteet. Nende näitajate taset hindab töö autor Emori ja Nielsen'i jaeturu aruannete abil. Ning kuna suurim osa Prisma Peremarketi müügikäibest tekib hetkel Tallinna kauplustest siis võtab töö autor peamiselt vaatluse alla Tallinna piirkonna hinnangud. Emori (2019) tehtud uuringu põhjal kajastuvad jaekettide tugevused ja nõrkused järgneval graafikul (Joonis 10), kust on näha Prisma parim

positsioon tootevaliku hinnangus. Kaubasaadavuse ja kvaliteedi hinnangutes on Prisma Selveri järel teisel positsioonil ning klienditeenindust hinnatakse Selveri ja Rimi järel kolmanda positsiooni väärilisena. Püsivalt soodsa hinnataseme strateegia olulisimas näitajas, milleks on hind, on Prisma tugeval teisel positsioonil. Ent tasub välja tuua, et Maxima hinnataseme näitaja on siin ülekaalukalt teistest parim. Samasuguse hinnangu hinnatasemele on andnud ka Nielsen Shopper Trends 2019 uuring (Nielsen 2019), kus Prismat hinnatakse Maxima järel kui teisena kõige soodsamat ostukohta. Sama uuring kinnitab ka Selveri tugevat positsiooni klienditeeninduse ja kvaliteedi näitajates, kuid Prisma kauplusi hinnatakse selles uuringus tootevaliku, kvaliteedi, kaubasaadavuse ja klienditeeninduse hinnangutes isegi kõrgemalt kui Selverit.



Joonis 10. Jaekettide tugevused ja nõrkused 2018. aastal
Allikas: Emor (2018), autori joonis.

Prisma on suutnud tagada väga positiivse kuvandi olles Selveriga sarnasel kõrgel tasemel ning samas ollakse Maxima järel hinnatud kui teisena kõige soodsam jaekett. Selver omab aga selgelt kõige kõrgemate hindade kuvandit.

Prisma eesmärgiks on olla hinnaliider. Ettevõtte enda poolt läbi viidud regulaarsed hinnauuringud, mis sisaldavad endas ligi tuhande enimmüüdud toote hindu, näitavad, et Prisma hinnatase on Maximast soodsam (Productinfo24 2020). See tähendab, et Prisma ei ole olnud edukas oma

tegeliku hinnataseme kommunikeerimisel. Maxima eesmärgiks on samuti pakkuda parimaid hindu (Maxima 2020) kuid töö autori hinnangul on konkurendi soodsate hindade kuvand saavutatud läbi edukate kampaaniapakkumiste ehk rakendades edukalt Hi-Lo hinnastrateegiat. Ka Emori 2018 jaearuande (Emor 2019) järgi hindavad kliendid Maximat kui parimate kampaaniapakkumiste tegijat. Prisma on selles uuringus selles kriteeriumis viimane. Ettevõtte eesmärk ei olegi teha lühiajalisi kampaaniapakkumisi ja seetõttu ei pea ettevõtte seda negatiivseks hinnanguks. Oluline sealjuures on see, et kuigi kliendid hindavad Prismat kui kõige kehvemat kampaaniate tegijat siis ometi peetakse Prismat Tallinna piirkonnas teisena kõige soodsamaks jaeketiks Maxima järel. See kinnitab, et kliendid mõistavad, et kuigi Prismas pole häid kampaaniapakkumisi, on tegemist siiski soodsa ostukohaga.

Soodsaimaid hindu lubab oma klientidele ka Grossi toidukaubad. Tallinnas ei ole Grossil oma hinnakuvandi realiseerimine hästi õnnestunud olles alles neljandal kohal (Nielsen 2019). Samas väikelinnades ja ka Kohtla Järvel peetakse Grossi Toidukaupasid teisena kõige soodsamaks jaeketiks Maxima järel. Kuigi Grossi Toidukaubad on teatud piirkondades tuntud kui soodne kauplus ei pea Prisma teda enda jaoks oluliseks konkurendiks kuna Prisma tegutseb hetkel peamiselt Tallinnas, Narvas ja Tartus, kus Grossi positsioon on nõrk. Samuti ei konkureeri Grossi toidukaubad Prismaga kaupluste formaadiga. Prisma omab peamiselt väga laia valikuga hüpermarketeid, Grossi Toidukaubad aga peamiseks väiksematele kodupoodidele ning suurim osa kauplusi asub Virumaal ja väiksemates linnades. Ükski teine Eesti jaekett ei taotle parimate hindadega jaeketi positsiooni. Ülejäänud suured jaeketid keskenduvad rohkem parima teeninduse, kodumaisuse või kõige keskkonnasõbralikuma müüja tiitlile. Sel põhjusel peab ka Prisma hetkel enda suurimaks konkurendiks Maximat kuna soovib neilt üle võtta parima hinnakuvandiga keti positsiooni.

2020 aastal on lubanud oma esimese kaupluse Eestis avada Lidl. Ka Lidl soovib edu saavutada läbi soodsate hindade pakkumise. Nende eesmärgiks on soodsad hinnad saavutada läbi tõhusate protsesside, efektiivse kauba väljapaneku ning väga laia omatoodete valiku. Prisma juhtkond usub, et Lidli turuletulek muudab võitluse parimate hindade kuvandi üle veelgi tihedamaks.

Selver, Rimi ja Coop kasutavad oma kommunikatsioonis rohkem või vähem soodsatele hindadele viitavaid sõnumeid, kuid lõputöö autori hinnangul ei ole soodsate hindade pakkumine nende strateegia põhifookuses. Selver kasutab tihedaid häid nädalalõpu pakkumisi paarile tootele, et oma kõrgete hindade kuvandit pisut tasakaalustada. Ka Selveri kodulehe ettevõtte tutvustuse all (Selver

2020) ei mainita kordagi hindade teemat. Põhilisteks märksõnadeks on kliendi usaldus võitmine, hea õhkkond ja teenindus, kvaliteetsed kaubad ja kiire ja mugav poeskäik. Börsiettevõtte osana on arusaadavalt Selver oma väärtuste all eraldi välja toonud tulemustele orienteerituse. Meedias rõhutab Selver ka oma kodumaist päritolu.

Samuti ei rõhuta hindade soodsust Rimi. Nende kodulehelt (Rimi 2020) leiab hinna märksõna üksnes hüpermarketi formaadi tutvustuse alt, kus mainitakse, et seal on head hinnad. Super- ja minimarketite formaadi tutvustuste all seda lauset pole. Ettevõtte tutvustuse alt leiab hoopis märksõnu vastutustundlikkus, keskkond, tervis, ühiskonna toetamine, heategevus, kohalike väiketootjate toetamine, toodete kvaliteet ja mitmekesisus. Visioonina on nad enda olemuse kokku võtnud: „Aitame muuta iga päeva pisut lihtsamaks“. Selle info kohaselt ei ole Rimi kindasti EDLP strateegia järgija. Põhirõhk suunatakse muudele argumentidele.

Coop on Eesti vanim ja hetkel suurim kohalikele tarbijate ühistutele kuuluv jaekett. Ettevõtte struktuuri poolest üsna sarnane Soome tarbijate ühistutele kuuluvale Prismale. Ettevõtlusvormi järgi on ettevõtte eesmärk kasu loomine oma tarbijate ühistute liikmetele. See ei tähenda üksnes kasumi teenimist vaid nii nagu Coop ise sõnastab (Coop 2020): „hoida ja arendada elu Eestimaa erinevates piirkondades.“ Coopi missiooni kohaselt soovivad nad pakkuda meeldejäädavat ostuelamust lähedalt, taskukohaselt, rahulolu ning rõõmu pakkuvat. Missioonis on küll mainitud taskukohaseid hindu kuid nende sõnumite kohaselt on aru saada, et tähtsaim on oma tarbija ühistute 80 000 klientomanikule pakkuda üldist kasu. See tähendab laia võrgustiku inimeste lähedal olevate kaupluste lahtihoidmist, kohalike kogukondade arengusse panustamist, panga- ja postiteenuste pakkumist kauplustes. 2017. aastal asutasid tarbijate ühistud ka oma panga. Kokkuvõtvalt Coop mainib küll enda jaoks hindade olulisust, kuid põhirõhk on ikkagi oma klientomanike jaoks üldiste väärtuste loomine. Nõrka hinnakuvandit kinnitab ka Emori (2019) jaeseire. Selle info põhjal ei leia kinnitust, et Coop võiks olla EDLP järgija.

Ilma kahtluseta on peatselt Eestis oma esimese kaupluse avav Lidl soodsatele hindadele orienteeritud kauplus nimetades ennast discounteriks, kes soovib pakkuda võimalikult madalaid hindu (Lidl 2020). Kuigi Lidlit võiks oma hinnapoliitika tõttu nimetada ka EDLP strateegia järgijaks, sest nende püsihinnad on alati madalad ning nad teevad vähe kampaaniaid, ei ole nad siiki päris tavapärane püsivalt soodsa hinnastrateegia näide. Nimelt enamus neil müügil olevaid tooteid on omakaubamärgi tooted. See tähendab, et nende kvaliteeti ja hinnataset ei saa väga

täpselt teiste jaekettide toodetega võrrelda. Lisaks on Lidli tootevalik üsna piiratud, mis ei ole omane traditsioonilisele EDLP esindajale nagu Walmart. Kuigi Lidl ei ole puhtakujuline EDLP, oleks ta oma hinnapoliitika tõttu siiski väga lähedal sellele hinnastrateegiale võrreldes teiste Eestis tegutsevate jaekettidega. Lõputöö autori arvates saab Lidlist üks konkurent parima hinnakuvandi positsioonile Maxima, Prisma ja Grossi toidukaupade kõrval. Positiivne sealjuures oleks see, et see kuvand ei teki jõuliste hinnakampaaniate toel nagu Maxima puhul vaid püsivalt häid hindu pakkudes. Selle tõttu usub lõputöö autor, et Lidli tulek aitab Eesti tabijatel paremini mõista püsivalt soodsate hindade mõtet selle läbi aidata kaasa ka Prisma hinnakommunikatsioonile ja -kuvandile. Võrreldes Lidliga jääb Prisma eeliseks alati laiem kaubavalik.

3. KONKURENTSIEELISE SAAVUTAMINE AS PRISMA PEREMARKETIS PÜSIVALT SOODSA HINNATASEME STRATEEGIA ABIL

Püsivalt soodne hinnastrateegia on toonud edu maailma edukaimale jaemüüjale Walmart ning edukas on olnud ka selle strateegia rakendamine Soome Prismades. Lõputöö autor usub, et sama strateegia edukas rakendamine toob edu ka Eesti Prismadele. Kindlust selleks annavad senised tulemused strateegia rakendamisel kategooriapõhiselt ning kampaaniate vähendamise poliitikas ning efektiivsusnäitajad tööjõukuludes ning logistikas. Samuti usub autor strateegia edusse seetõttu, et Eesti turul ei ole hetkel ühtegi teist püsivalt soodsate hindade strateegia rakendajat. Hetkel parima hinnakuvandi omanik Maxima rakendab autori hinnangul *Hi-Lo* hinnastrateegiat. Järgnevates peatükkides soovib autor analüüsida Prisma Peremarketi seniseid tegevusi valitud strateegia elluviimisel, hinnata tegevuste tulemusi, kaardistada võimalikud väljakutsed ning leida edasisi konkreetseid tegevusi olukorra arendamiseks.

3.1. Prisma senised tegevused EDLP elluviimisel

Valitud hinnastrateegia tuleb Prisma emafirmast, kus püsivalt soodsate hindade pakkumine klientidele on kirjeldatud Prismade kontseptsioonis. Soome Prismades on seda strateegiat rakendatud juba üle kümne aasta. Eesti Prisma on alates oma tegevuse algusest saanud ise oma tegevusstrateegia valida ning seetõttu ei ole ka sama hinnastrateegia kasutusel kohe Eesti turule sisenemisest. Näiteks ka Venemaa Prisma ei rakenda seniajani püsivalt soodsate hindade strateegiat, sest Prismat tajutakse Venemaal kui Soome tippkvaliteediga toodete pakkujat. Seetõttu on ei ole hindade soodsus Venemaa Prismade puhul olulisim konkurentsieelis.

Eesti Prismade jaoks sai püsivalt soodne hinnastrateegia fookusesse võetud juba ligi kümme aastat tagasi. Esimene samm selles suunas tehti Prisma Hinnagarantiiga 2011. aastal. Selle aktsiooni käigus valiti tookord mai kuus välja 25 klientidele tähtsat ostukorvi toodet ja lubati, et nende hind ei tõuse aasta lõpuni. Tegemist oli ettevõtte poolt julge otsusega, sest tarbijahinnaindeksi kasv tol

aastal oli 5 % (Statistikaamet, tabel KM020) ja surve toidukaupade hinnatõusule oli väga suur. Kampaania sõnum sai avalikkuse poolt väga positiivse vastuvõtu ja kajastuse. Näiteks Äripäev (2011) pealkirjastas sellekohase uudise „Prisma astub hinnatõusu vastu“ ning Delfi (2011) „Prisma pani põhitoodete hinnatõusule käe ette“. Hinnagarantii sõnum ja selle teostus oli niivõrd õnnestunud, et see valiti 2011. aasta Turundustegu konkursi võitjaks. See võib olla kokkusattumus aga 2011. aastast sai ka alguse Prisma nelja aastane turuosa kasvamise periood. Hinnagarantii sõnumit ja hindu oli soodsam kommunikeerida kui igapäevaseid kampaaniaid. Sarnast eelist turunduskulude poole pealt on lõputöö autor kirjeldanud ka käesoleva töö EDLP teooria osas. Kuna oli teada, et hindasid hoitakse samal tasemel pikemat aega siis võimaldas see reklaamides kasutada püsipindasid, mida jaekaubandus tavaliselt ei kasuta. Näiteks linna ühistranspordisõidukitel kajastatav reklaam eeldab tavaliselt pikemat kajastamisaega (Joonis 11).



Joonis 11. Prisma Hinnagarantii reklaam trollibussil.
Allikas: Bussireklaam OÜ (2018)

Prisma Hinnagarantiid rakendati kuni 2017. aastani ning toodete arv, mille hinnad lubati püsivana hoida, tõusis kuni 1000 tooteni. Hinnagarantii otsustati siiski lõpetada kuna juba alates 2014. aastast toidukaupade hinnad märkimisväärselt ei tõusnud. Tarbijahinnaindeks oli aastatel 2014 kuni 2016 null või isegi negatiivne (*Ibid.*). Seetõttu otsustati 2017. aastal, et ei ole mõistlik kommunikeerida hindade külmutamist kui toodete hinnad kohati isegi langevad.

2018. aastal suunati hinnakommunikatsioon kampaaniahindade vähendamise ja püsivalt soodsate hindade mõiste selgitamisele. Esimest korda otsustati konkreetselt piirata kampaania toodete arvu

ühes kuus. Tookord sai seatud piiriks 1000 toodet kuus. Prisma kogu sortimendi laius on kuni 60 000 toodet. Seega kampaaniatoodete osakaalu piirati alla 2 % peale.

Püsivalt soodsaid hindu kommuniqueeriti klientidele kui hindu, mis on pikemaajaliselt stabiilsed ja neile ei tehta kampaaniaid. Ajalist lubadust konkreetselt ei antud, kuid ettevõtte sees võeti eesmärgiks hindade kehtimine vähemalt üheks sortimendiperioodiks (Prisma 2019), mis tähendab minimaalselt 4 kuud. Toodete paremaks esiletoomiseks kauplustes loodi „püsivalt soodne“ erimärgis hinnasildil (Joonis 12).



Joonis 12. Prisma Püsivalt soodsa hinnamärgisega hinnasilt
Allikas: Prisma (2018)

Uut sõnumit kommuniqueeriti ettevõtte siseajakirjas ja sisetelevisioonis ning selgitati oma töötajatele, et see saaks levida ka nende tutvusringkondade kaudu. Väliskommunikatsiooni jaoks töötati välja sõnum „Ära oota allahindlust, Prisma on püsivalt soodne“ (Joonis 13).



Joonis 13. Prisma Püsivalt soodsa kampaania reklaam
Allikas: Prisma (2019)

Sõnumi mõte oli see, et tarbijate vajadused on sõltumatud hinnakampaaniate aegadest ning kliendid peaksid saama tooteid soodsate hindadega osta ka siis kui pole allahindlusi. Püsivalt soodsate hindade sõnumit levitati ja selgitati nii kliendilehtedes kui ka teleklippides.

Sõnumi veelgi paremaks edasiviimiseks ja Prismapoolse lubaduse kinnitamiseks otsustati valida sihtgrupi jaoks, kelleks on lastega pered, olulised rühmad ja määrata neile tõsiselt head püsivalt soodsad tavahinnad, mis oleks seniste turul levinud kampaaniahindade taseme ligikal. Nendeks rühmadeks said beebitoit ja mähkmed. Tegemist on väga kampaaniapõhiste kategooriatega, kus 46 % tarbijatest ütlevad, et ostavad beebitooteid kampaaniahinna kehtimise ajal (Nielsen 2018). Tavahindasid nendes kategooriates langetati 10-30 % ja loobuti täielikult hinnakampaaniatest. Tegevust toetati tugevalt nii reklaamide kui ka suhtekorralduslike tegevustega. Kampaania põhisõnumiks sai „Laps on sulle kallis, Prisma õnneks mitte“. Samaaegselt anti välja lubadus kinkida igale 2018. aastal sündinud lapsele tasuta mähkmepakk. Mähkmepakkide kulu hinnati 50 000 euro peale. Reklaamide ja pressiteadete abil õnnestus sõnumit edastada paljudes erinevates meediakanalites ning kokkuvõtvalt sai püsivalt soodne sõnum väga hea kajastuse. Sama aasta oktoobrikuus tehti nende püsivalt soodsate pilootkategooriate tulemuste kokkuvõtte. Müügiimahud olid alates aasta algusest kasvanud mähkmetes 20 % ja beebitoidus 15 %. Sealjuures ei olnud sel perioodil kasvanud Prisma üldine kliendiarv ega toimunud mingit erakorralist kasvu beebikaupade turul. See oli ettevõtte jaoks esimene tõestus, et edukal rakendamisel kliendid mõistavad püsivalt soodsate hindade lubadust ja selle tulemused saavad olla paremad kui kampaaniate hinnamudeliga.

Mähkmete kategoorias oli müügi kasv piisavalt suur, et see kattis ära suurest hinnalangetusest tekkinud müügi kate vähenemise ja kasvas ka kategooria kasumlikkus. Beebitoidu kategooria kasumlikkus sõltumata suurest müügi kasvust ei kasvanud. 2019. aasta märtsil toimunud Äripäeva jaekonverentsil, kus osales üle 200 Eesti kaupmehe sealhulgas Prisma kaubatarnijad, tutvustas käesoleva töö autor Prisma püsivalt soodsate hindade strateegiat ja tõi välja beebikategooriate 2018. aasta tulemused. Ettekandest koostati pressiteade ning see avalikustati mitmetes Eesti meediakanalites. Sellest päevast peale on Prisma hankeosakond jõuliselt igal läbirääkimisel tarnijatega taodelnud püsivalt soodsaid ostuhindu ning kampaaniatasude ja kulutuste suunamist parematesse ostuhindadesse.

Lisaks ülaltoodud tegevustele langetati 2019. aasta algusest kampaaniatoodete arvu veelgi 20 % võrra 800 tooteni. 2019. aastal on jätkatud püsivalt soodsate hindade sõnumi levitamist oma

töötajate, klientide ja koostööpartnerite hulgas. Turundustegevuses loobuti 2019. aastal pikaajalisest „Osta Ära“ hinnakampaaniast, mis andis vastuolulist sõnumit tegelikule hinnastrateegiale. Selle asemel võeti juba 2018. aastal kasutusele „Kvaliteet Prisma hinnaga“ kampaania, mis ei ole allahindluskampaania vaid toob esile Prisma müüdavaid tuntud kaubamärgiga tööstuskaupu ning toob esile nende soodsad tavahinnad võrreldes spetsiaalkauplustega.

Turundustegevustes otsustati otseselt vastanduda konkurentide hinnakampaaniatele ajastades oma „Ära oota allahindlust, Prisma on püsivalt soodne“ meediakampaania just sellele ajale kui konkurendid teevad oma suuremaid hinnakampaaniaid. Ettevõtte soov oli selle tegevusega anda edasi sõnumit, et kliendid ei pea ootama iga paari kuu tagust kampaaniat, et saada hea hinnaga kaupa vaid Prismast saab igal ajal mõistliku hinnaga tooteid osta.

Lisaks väljatoodud turundus ja kommunikatsioonitegevusele on püsivalt soodsate hindade strateegia toetuseks viidud läbi muudatusi ka hankestrateegias. Kuna Soome Prismades on püsivalt soodsaid hindu rakendatud juba ammu siis on ka nende ostuhinnad püsivalt soodsad (EDLPP - *everyday low purchase prices*). Prisma jaoks annab see võimaluse ilma raskeid läbirääkimisi pidamata osta kaupu EDLPP tingimustel oma emafirma ostuorganisatsiooni kaudu. Seetõttu on vastu võetud strateegiline otsus kasvatada rahvusvaheliste kaupade ostumahtusid läbi Soome emafirma. Selleks on loodud konkreetne tegevusplaan ning tulemusi ja arenguid mõõdetakse igakuiselt. Otsus ei puuduta eestimaist toodangut.

3.2. Riskid ja väljakutsed

Hinnastrateegia täielik muutmine lühikese aja jooksul on väljakutseline. Ettevõtte juhtkonnal on ees mitmeid väljakutseid ja riske, mis takistavad kiiret kampaaniahindadest loobumist. Peamiseks takistuseks on kampaaniahinnamudeliga kaasnevate kaubatarnijapoolsete turundustoetuste vähenemine. Enamus kollase hinnasildiga ja eriväljapanekuga kampaaniad on kinni makstud tarnijapoolse turundustoetusega. Suured kaubamärgiesindajad ja distribuutorid omavad eraldi eelarvet müügikohtades läbiviidavateks turundustegevusteks. Need summad jagatakse umbes proportsionaalselt müügikäibe järgi müügikohtade vahel. Prisma Peremarket sai 2018. aastal üle 3 miljoni euro selliseid turundustoetusi. Tegemist on märkimisväärse summaga kui arvestada, et Prisma sama aasta tegevuskasum oli ligi 1 miljon eurot. Kampaaniatoodete vähendamine 800

tootelt 600ni vähendaks otseselt ka saadavaid turundustoetusi ligikaudu veerandi ehk 700 000 euro võrra. Selline kaotus sissetulekute poole peal võib ohtu seada ettevõtte majandustulemuse eesmärgi. Muidugi on ootus, et kampaaniatoodete vähendamise korral õnnestub varem saadud turundustoetused läbi rääkida parematesse ostuhindadesse kuid see ei pruugi samas mahus õnnestuda. Kaubamärkide esindajad on tihti huvitatud kampaaniate tegemisest ning kardavad, et kampaaniate ärajäämine vähendab nende müüki või turuosa. Välistada ei saa ka riski, et tarnija lubab turundustoetuste vähenemise arvelt langetada hindasid kuid tegelikult langetavad hindasid vähem või tõstavad mingi aja tagant tavahinnad sarnasele tasemele kui kampaaniaid tegevatele klientidele. Prisma väike turuosa Eestis ei võimalda tarnijaid sellisel määral mõjutada, et *Hi-Lo* hinnapoliitikat soosivad edasimüüjad või tootjad loobuksid enda poolt valitud hinnastrategiast. Tuntud kaubamärkide puhul võib kauplustesisene kampaaniategevus olla sisse kirjutatud kaubamärgi strateegiasse. Prisma emafirmal on oma ligi 50 % turuosaga oluliselt lihtsam mõjutada tootjaid ja edasimüüjaid neile pakkuma püsivalt soodsaid ostuhindasid, sest vastasel korral sisuliselt riskitakse poole turu müügi kaotamisega.

Kui suurim risk on turundustoetuste kaotamine ja tarnjapoolsete ostuhindade mitte selle võrra langemine siis tegelikult on väga suur risk ka see, et Eesti kliendid ei mõista, mida tähendab püsivalt soodne hind. Eesti jaeturul on hinnakampaaniaid tehtud juba üle kahekümne aasta. Tarbija võib olla sellise hinnastrategiaga nii harjunud, et ei mõistagi, et ka mitte kampaania ajal võib kaupa soodsa hinnaga saada. Prismal on küll õnnestunud kogemus püsivalt soodsate hindade rakendamisel beebikaupades, kus kliendid said aru madalate püsihindade kasust, kuid seal oli tegemist ainult kahe kategooriaga. Selle näite puhul oli tegemist ainult ühe sihtrühmaga ning keskmisest olulisemalt kallimate toodetega. Keskmine mähkmepakk maksab üle 10 eurot pakk ning samasse hinnaklassi jäävad kallimad laste piimasegud. Kallimate toodete puhul võrdlevad tarbijad arvatavasti hindasid põhjalikumalt. Samuti peab arvestama, et beebikategooriates püsivalt soodsate hindade kehtestamine sai väga suure turundustoe. Ainuüksi tasuta jagatavate mähkmete kulu hinnati 50 000 euro suuruseks. Lisaks kaasnesid kulud reklaamile ja suhtekorraldustegevusele. Samasse turunduskulude suurusjärku jäävad ettevõtte suurimad reklaamikampaaniad jõulude ja jaanipäeva ajal. Selge on see, et ettevõtte ei saa endale lubada sama suurt kulu iga kategooria püsivalt soodsaks muutmisel. Seetõttu ei saa oodata, et iga kategooria püsivalt soodsaks muutmine toob sama suure müügikasvu kui mähkmete kategoorias saavutatud 20 % kasv.

Need on peamised riskid, miks kõiki hindasid ei saa koheselt muuta püsivalt soodsateks. Riskide realiseerumine võib kaasa tuua kiire turundusrahade vähenemise ning müügikatte languse. Ei saa eeldada, et müügikasv saaks olema igas kategoorias piisav, et seda vahet tagasi teha.

3.3. Ettepanekud ettevõtte EDLP arendamiseks ja konkurentsieelise saavutamiseks

Kuigi EDLP hinnastrateegia kiire rakendamisega kaasnevad suured riskid, mis halvimal juhul võivad vähendada ettevõtte kasumlikkust veelgi, siis suures pildis on lõputöö autor veendunud, et selle strateegia läbimõeldud rakendamine loob Eesti turul konkurentsieelise ja toob ettevõttele edu. Kindlust annab see, et sama strateegiat rakendab maailma suurim jaemüüja Walmart, samuti on sellega edu saavutanud Prisma Soome emafirma. Lisaks on Prisma Eestis suurepärase tõestuse kahe kategooria puhul EDLP väga hästi toimimises. Eestis on hetkel 6 suuremat jaeketti, kellest keegi ei ole muidu maailmas hästi tuntud hinnastrateegiat rakendamas. See annaks tihedal turul võimaluse eristuda ning olla esimene püsivalt soodsate hindadega müüja. Seda ka klientide arvates. Siinkohal soovibki töö autor välja tuua oma ettepanekud, kuidas võiks ettevõtte tegutseda, et jõuda eesmärgini olla täielikult püsivalt soodne.

Turuolukorra analüüsi osas leidis töö autor, et üldiselt on ettevõtte kulud võrreldes konkurentidega kontrolli all siis keskmiselt suuremad kulutusi tehti turundustegevusele. Püsivalt soodsa hinnastrateegia eelduseks ja tulemuseks peavad olema madalad kulud, sealhulgas ka turunduskulud. Seetõttu peab autori hinnangul Prisma saavutama turu keskmisest parema turunduskulude taseme, mis ei oleks suurem kui 0,7 % käibest. Sellise taseme saavutamine tagaks umbes poole miljoni eurose kokkuhoiu.

Suurima riski, ehk tarnijapoolsete turundustoetuste vähenemist saaks pidurdada kui leida sellele rahale Prisma mõni parem väljund. Kui tootjatel ja tarnijatel on eraldi turunduseelarve, mida nad ei taha või ei saa parematesse ostuhindadesse viia siis tuleb leida viis, kuidas nad ikkagi saaksid oma turundusraha Prismasse investeerida. Kuigi põhiline osa turundustoetustest saadakse just hinnakampaaniatest ja kampaaniatoodete eriväljapanekutest siis tegelikult võimalusi on teisigi. Näiteks tooteid on võimalik turundada ka mitte hinnapõhise kampaaniaga (*non-price promotion*) (Krafft, Mantrala 2010, 395). Mitte hinnapõhised kampaaniad võivad olla näiteks eriväljapanekud heades asukohtades müügisaalis ilma erihinnata. Selliste kampaaniate mõju võib olla sarnane kui

hinnakampaaniate puhul, sest kliendid tajuvad eriväljapanekuid sarnaselt kui hinnakampaaniaid. Kui Prisma õnnestuks oma kaubatarbijaid veenda, et kampaaniaid võib teha ka ilma hinnalangetuseta tehes vaid silmapaistva väljapaneku, siis oleks võimalik selle eest ka turundustoetust küsida. Mitte hinnakampaania positiivseid tulemusi on aga vaja tõestada ja tarnijad sellesse uskuma panna. Seni ei ole Prisma õnnestunud väga palju turundustoetusi sellise tegevuse eest saada. Samas Prisma ise on oma Soome emafirma kaudu ostetud tooteid sellisel kujul esile toonud ning on näinud, et sellel on positiivne mõju müükide arengule.

Lisaks *non-price promotion*-ite rakendamisele saaks ettevõtte turundustoetusi korjata kui reklaamikanal. Prisma kaupluste peamistes vahekaikudes on lakke riputatud suured ekraanid, kust kuvatakse peamiselt oma ettevõtte sõnumeid, uusi tooteid ja parimaid pakkumisi. Selliseid ekraane on igas Tallinna Prisma keskmiselt 5. Keskmiselt külastab ühte Prisma iga päev ligi 5 000 klienti. See teeb kaupluse ja need ekraanid suurepäraseks reklaamikanaliks. Tootjatele ja tarnijatele annab see võimalusi oma tooteid reklaamida ja mõjutada ostuotsuse tegemist ostukohas. Seetõttu näeb autor, et Prisma peaks seda reklaamikanalit kasutama reklaami müümiseks. See aitaks tarnijatel kätte saada vähemalt osa sellest rahast, millest jäädaks ilma kampaaniahindadest loobumise korral. Samuti saaks kauplusesiseseid reklaampindu müüa teiste sektorite ettevõtetele. Näiteks finantsteenuse pakkujatele, telekommunikatsioonifirmadele, automüüjatele jt. Võimalusi toodete reklaamimiseks on tegelikult rohkemgi. Näiteks Selveri (2020) reklaami hinnakirjas on üle 30 erineva võimaluse oma toodete tasuliseks reklaamimiseks. Prisma võimalikele kasutatavatele reklaampindadele paneb mõningased piirid ette kontseptsioon, mis näeb ette ostukeskkonna „puhtana“ hoidmise ning reklaamide ja erilahenduste piiramise. Kui igal juhul näitab Selveri reklaampindade maht, et potentsiaalseid võimalusi reklaamiraha kaasamiseks tegelikult jagub. Lõputöö autor on Prisma juhtkonnas toetanud ideed kaardistada kõik sellised reklaampinnad ning kiiremas korras välja töötada reklaampindade hinnakiri, mida saaks koostööpartneritele jagada. Käesoleva aasta aprilli alguses selline hinnakiri ka valmis.

Kui eelnevalt kirjeldatud tegevustega saaks turundustoetuste langust pidurdada siis Lõputöö autor usub, et strateegia muutmise riskide maandamiseks peab tegevusplaan olema pikema aja peale jaotatud. Kui hetkel on suuremates Prismades iga kuu 800 hinnakampaaniat siis autori ettepanek oleks täielikult kampaaniahindadest loobuda viie aasta jooksul. See tähendaks keskmiselt 160 kampaaniatoode kaotamist aastas. Selle arvu võib omakorda jagada poole aasta peale, ehk iga 6 kuu tagant vähendataks arvu 80 toote võrra. Selline kampaaniahindade vähendamise tempo jätkaks

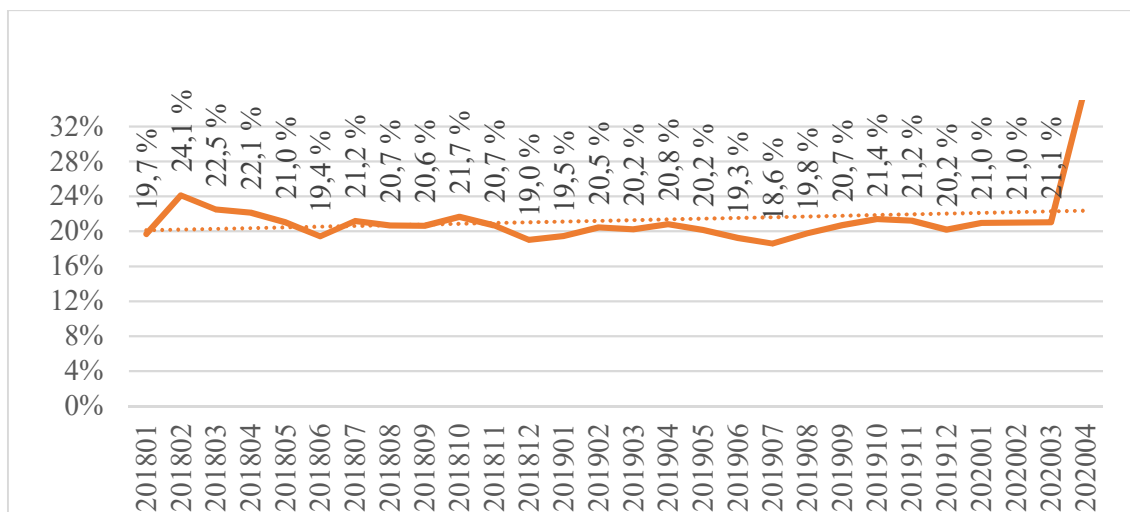
ettevõtte hankejuhtidele võimaluse samas mahus püsivalt soodsate ostuhindade läbirääkimiseks. Samuti on järk-järgulise vähendamise korral võimalik jooksvalt ja kategooriapõhiselt jälgida, kas müügid ja müüгимarginaal kasvab piisavalt, et see kataks ära turundustoetuste vähenemise. See annaks võimaluse kategooriapõhiselt muudatust kiirendada või vajadusel aeglustada. Riski, et tarnijad ei konverteeri vähenevaid turundustasusid parematesse ostuhindadesse, saab maandada kaubatarnija põhise brotomarginaali jälgimise abil. Selleks on lõputöö autor välja töötanud brutomarginaali jälgimise tabeli (Tabel 1), mis on ettevõtte hankeosakonna töövahendiks alates 2020. aasta aprillikuust. See võimaldab muuhulgas jälgida, kas turundustoetuste vähenemisel kasvab samas mahus toodete müüгikate, ehk müügi- ja ostuhinna vahe.

Tabel 1. Tarnijate kogukatte jälgimise tabel

Year-Month	Vendor	Sales margin, %	Wast-age, %	Purchase bonus, %	Marketing support, %	Logistics bonus, %	TOTAL Vendor margin, %
201901	tarnija x	11,6	0,2	3,0	4,9	0,0	19,5
201902	tarnija x	12,3	0,1	3,0	5,1	0,0	20,5
201903	tarnija x	12,7	0,2	3,0	4,5	0,0	20,2
201904	tarnija x	13,2	0,2	3,0	4,6	0,0	20,8
201905	tarnija x	13,1	0,2	3,0	4,1	0,0	20,2
201906	tarnija x	12,9	0,1	3,0	3,4	0,0	19,3
201907	tarnija x	12,1	0,2	3,0	3,5	0,0	18,6
201908	tarnija x	12,9	0,1	3,0	3,9	0,0	19,8
201909	tarnija x	13,1	0,1	3,0	4,6	0,0	20,7
201910	tarnija x	13,6	0,1	3,0	4,8	0,0	21,4
201911	tarnija x	13,5	0,1	3,0	4,7	0,0	21,2
201912	tarnija x	13,6	0,1	3,0	3,6	0,0	20,2
202001	tarnija x	12,6	0,1	3,0	5,3	0,0	21,0
202002	tarnija x	12,8	0,1	3,0	5,2	0,0	21,0
202003	tarnija x	13,2	0,1	3,0	4,8	0,0	21,1

Allikas: Autori koostatud.

Tabeli andmed võimaldavad graafiliselt jälgida, et turundustoetuste vähenemisel kanduksid need üle ostuhindadesse ehk müüгikatesse (Joonis 14).



Joonis 14. Tarnija brutokatte arengu graafik.

Allikas: Autori koostatud.

Kampaaniatoodete arvu vähendamist peaks alustama kõige vähem kasumlikematest kampaaniatest, ehk sellistest, kus turundustoetused on kõige väiksemad ja kampaaniamüügi kasv ning kasumlikkus kõige madalam. Pikaajalist plaani saaks avalikult tutvustada nii kauba tarnijatele ning klientidele. See annaks tarnijatele piisavalt aega hinnapoliitikaga kohandamiseks ning klientidele võimaluse hinnapoliitika kasusid mõista. Plaaniga peab kaasas käima pikaajaline turundusplaan, mis arvestaks erinevate sihtrühmadega. Vajalik oleks vähemalt kord aastas teha vähemalt ühele kategooriale püsivalt soodsate hindade kampaania. Sarnane nagu beebikategooriates 2018. aastal. Kategooriad tuleks valida selle järgi, et see kõnetaks iga kord uut sihtgruppi. Autor usub, et beebidega pered saavad juba aru, et Prisma hinnad võivad olla soodsad ka siis kui toodetel ei ole kampaaniahinda. Samasugust mõistmist on vaja tekitada ka teistes sihtrühmadest. Autori ettepanekul võiks nendeks rühmadeks olla pesupesemisvahendid, nõudepesutabletid, wc- ja majapidamispaberid, lemmikloomatoit, kohv ja tee ning värsked liha. Kõikides nendes kategooriates tehakse turul väga palju hinnakampaaniaid ning tava- ja kampaaniahindade vahed võivad olla isegi 30 %. Selline hindade kõikumine ei ole kuidagi põhjendatud. Töö autori hinnangul võiks nendes rühmades püsivalt soodsad hinnad luua kliendi jaoks selget väärtust- ei ole vaja oodata uut kampaaniat, Prisma on alati soodne. Nende kategooriate toodete hinnad on keskmiselt kallimad või neid ostetakse väga tihti. Seetõttu võiks tarbijad nende toodete hindu paremini teada ja ka Prisma püsivalt soodsate hindade kasu mõista.

KOKKUVÕTE

Lõputöö eesmärgiks oli leida võimalusi Prisma konkurentsivõime kasvatamiseks läbi püsivalt soodsa hinnataseme strateegia rakendamise. Töös on autor välja toonud senised õnnestumised valitud strateegia rakendamisel ning väljakutsed ja riskid edasises tegevuses. Välja on toodud konkreetsed ettepanekud iga riski maandamiseks.

Püsivalt soodsa hinnastrateegia teooria osas on autor välja toonud selle strateegia põhilised tunnused. Nende hulgas on madalad kulud, efektiivsed protsessid ja usaldusväärsus klientide silmis. Töö analüüsi osas leidis autor, et võrreldes oma konkurentidega on Prisma logistika- ja tööjõukulud suhtarvuna müügikäibest väga heal tasemel. Samuti suudetakse ühe töötaja kohta näidata suurimat müügikäivet, mis peegeldab kõrget protsesside efektiivsust. Samas on teoorias välja toodud, et püsivalt soodsa hinnastrateegia eeldus ja tulemus on ka madalad turunduskulud. Nende kulude võrdlus näitas, et Prisma kulutab turundustegevustele rohkem kui peaks ning lõputöö autor näeb, et see on üks kokkuhoiu võimalus.

Üldiselt on Prisma peamised tegevuskulud madalal tasemel ning üksnes kokkuhoidmise arvelt ei ole võimalik konkurentsivõimet märgatavalt kasvatada. Seetõttu näeb autor, et arenguvõimalus peitub püsivalt soodsate müügihindade edukas rakendamises ja selle strateegia kommunikatsioonis oma klientidele. Usaldusväärsus klientide silmis on kirjeldatud ka kui üks oluline püsivalt soodsa hinnastrateegia tunnus. Käesoleva lõputöö jaeturu ülevaates on on välja toodud ka, et Prismat ei hinnata kui soodsaimate hindade pakkujat samas kui tegelik hindade võrdlus näitas, et ollakse hinnakuvandi liidrist soodsamad. Sel põhjusel näeb töö autor, et valitud strateegia rakendamisel on suurimad võimalused püsivalt soodsate hindade jõulisemas rakendamises ja selle heas kommunikatsioonis.

Peamiseks riskiks püsivalt soodsate hindade rakendamisel ja kampaaniahindades loobumuse korral peab töö autor turundustoetuste järsku vähenemist, mis võib otseselt mõjutada ettevõtte majandustulemust. Selle riski maandamiseks soovitab autor hinnakampaaniate asemel teha enam

non-price kampaaniaid, mille mõju võib olla sarnane hinnakampaniatele ning võimaldab ka saada tarnijatelt turundustoetusi. Tarnijate turundustoetuste saamiseks on võimalus senisest rohkem müüa kauplusesiseseid reklaampindu. Näiteks reklaame Prisma vahekäikude suurtel ekraanidel. Lisaks võimaldaks turundustoetuste kadumise riski maandada kampaaniatoodete arvu vähendamise tempo jagamine viie aasta peale.

Pikaajaline tegevusplaan annaks võimaluse hajutada ka teist olulist riski, milleks on tarbijate ja kaubatarbijate arusaamine püsivalt soodsate hindade ideest. Pikemaajaline plaan võimaldab püsivalt soodsat strateegiat ellu viia kategooriapõhiste sammudena. Sel juhul on võimalik iga kategooria muutumine püsivalt soodsaks põhjalikult ette valmistada ja edukalt kommunikeerida. Nii nagu see õnnestus ka beebikategooriates.

Lõputöö autor usub, et püsivalt soodsa hinnastrateegia rakendamine loob Eesti jaeturul konkurentsieelise, aitab võita kliente ning parandada ettevõtte majandustulemusi. Eelpool toodud autori ettepanekud aitaksid seda ellu viia.

Antud tööd on võimalik edasi arendada veelgi täpsemalt ettevõtte kulusid analüüsid. Näiteks hinnates ühe suurima kulurea kinnisvarakulude taset võrreldes konkurentidega. Selle jaoks oleks vajalik koguda täpsemaid andmeid. Samuti oleks vajalik enne turunduseelarve kärpimist täpsemalt analüüsida Prisma turunduskulude kõrget taset, sest töö autori ettepanekute hulgas oli kommunikatsiooni arendamisel oluline roll ning vähenevate turunduskulude juures oleks seda keeruline saavutada. Käesoleva töö ettepanekutena oli küll välja toodud konkreetne tegevusplaan ning riskianalüüs, kuid seda plaani oleks võimalik veelgi täiendada kui leida täpseid seoseid hinnalanguse sügavuse ja müügikasvu vahel ning tegevusplaanides võtta arvesse tarbijate hinnatundlikkus kaubakategooriate või üldise hinnataseme lõikes. Viimaste jaoks oleks vaja läbi viia eraldi uuringud ja analüüsid.

SUMMARY

IMPLEMENTING EVERYDAY LOW PRICE STRATEGY TO SUCCEED IN ESTONIAN RETAIL MARKET: THE CASE OF AS PRISMA PEREMARKET

Tõnis Tomingas

Significant changes are taking place in Estonian retail market. The competition has been tough even before the Covid 19 virus pandemic in 2020. Measures, that have been taken into use, to fight the pandemic, are pushing economies into recession and unemployment rate will be rising fast. In this situation it is not probable that all the retailer can keep the current level of profitability and sustainability in the market. Thus, not to lose in competition, Prisma Peremarket wants to gain competitive advantage implementing everyday low price strategy. The objective on the thesis is to find ways to improve the profitability of Prisma, which currently is below the market average level.

In the first part of the thesis, author examines the theory of everyday low price strategy and finds the key characteristics of it, what can be set as a comparison base when evaluating Prisma's previous business actions. In the comparison the author has also evaluated Prisma's competitors to get the understanding of company's current competitive advantages and strengths implementing everyday low price strategy.

To compare Prisma and its competitors, the author has used Kantar Emor's and Nielsen's secondary data about Estonian retailers performance. Also financial statements from 2014 to year 2018 has been used to analyze cost structures and levels. Competitors pricing strategies were evaluated using company overviews from their web homepages. Author has not made any additional research to collect market data and is only basing on referred studies as these are the most thorough and professional studies made for the market. These studies are used by the market's retailers and wholesaler to make the business decisions. This data is professionally available to the author.

In the study, author has compared the everyday low price strategies key characteristics to the Prisma and its competitors strengths and analyzed how Prisma meets the everyday low price strategy concept and how to improve.

In the study author has found that low costs, efficient processes and reliability in the minds of customers are the key features when implementig everyday low price strategy.

When analyzing market data it was found that Prisma is the most efficient retailer as it generates the most turnover per employee. Also it's costs level is generally competitive because of it's low logistics and labor costs per turnover. It was found that Prisma has not managed to keep it's marketing costs on an appropriate level, what is one prerequisite and characteristic of this strategy. Therefore the author proposes to cut marketing costs.

As the costs of Prisma are in general on a good level, author proposes to focus on implementing every day low sales prices in the stores and improve the communication to customers. It is proposed a long term action plan how to have more product categories in the every day low pricing model and cut campaign prices.

The author has recognized few risks in the plan. The biggest risk is of losing the financial marketing support by the suppliers, what is paid for the price campaigns. The value of such support may be bigger than the companys yearly financial result. To lower the risk, author proposes to have more non-price campaigns, which would allow to keep some of the marketing support and still have the same effect in sales.

Another risk, when implementing the strategy, is that Prisma will not get the planned benefits of every day low purchase prices, when negotiating with suppliers and also the consumers may not understand the idea of every day low sales prices in short term. Thus, the author proposes to have longer term five-year plan to reduce the amount of campaign prices. Such term would leave enough time to negotiate the prices with suppliers, communicate the idea to customers and implement the strategy category by category. That leaves room to imrove the plans if the results will not be as expected in all categories.

As a conclusion of this thesis, the author is convinced, that when taking the proposed steps, it is possible to gain competitive advantages, which would improve Prisma's financial results and allow Prisma to successfully compete in Estonian retail market in coming difficult years.

KASUTATUD ALLIKATE LOETELU

ABC Supermarkets AS majandusaasta aruanne 2018.

Bergdahl, M. (2004). *What I Learned From Sam Walton: How to Compete and Thrive in a WalMart World*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.

Berman, B., Evans, J.R., Chatterjee, P. (2018). *Retail Management. A Strategic approach*. Harlow: Pearson Education Limited 2018

Chouete, M. (2009). Profile – Rick Bendel: lessons in marketing come from the heart. *Marketing Week*, London, 11.06.2009, 18.

Colliers International(2018). *Real estate market overview*

Coop Keskühistu konsolideeritud majandusaasta aruanded 2014-2018.

Coop Keskühistu (2020). Coopi koduleht.
Kättesaadav: <https://www.coop.ee/>, 11.aprill 2020.

Corstjens, J., Corstjens, M. (2007). *Store Wars* (13th ed.) West Sussex: John Wiley & Sons Ltd

Delfi (2011). *Prisma pani põhitoodete hinnatõusule käe ette*.
Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/archive/prisma-pani-pohitoodete-hinnatõusule-kae-ette?id=46238085>, 26. aprill 2020.

Delfi.ee (2020). *Eelmise nädala suurim koondaja oli Rimi. Ettevõtte lõpetas lepingud Ida-Virumaalt ja mujalt Eestist pealinna toodud töötajatega*.
Kättesaadav: <https://arileht.delfi.ee/news/uudised/eelmise-nadala-suurim-koondaja-olirimi-ettevõtte-lopetas-lepingud-ida-virumaalt-ja-mujalt-estist-pealinna-toodud-tootajatega?id=89555771>, 18. aprill 2020.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (2019) *Global Powers of Retailing 2019*.
Kättesaadav: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>, 12.oktoober 2019

Eesti Pank (2020). *Majanduslangus kujuneb eeldatavasti suuremaks kui 6%*.
Kättesaadav: <https://www.eestipank.ee/press/majanduslangus-kujuneb-eeldatavasti-suuremaks-kui-6-25032020>, 26. aprill 2020.

Eesti Statistikaamet (2019). Pressiteade nr 57. *Töötute arv Eestis kahaneb*.

Eesti Statistikaamet (2019). Pressiteade nr 97. *Keskmine palk oli teises kvartalis 1419 eurot*.

- Eesti Statistikaamet. (2020). IA001: *Tarbijahinnaindeksi muutus võrreldes eelmise aastaga, 2006–2018.* —[E-andmebaas] <http://www.pub.stat.ee> (12. oktoober 2019).
- Eesti Statistikaamet. (2020) KM020: *Müük kaubandusettevõtetes (v.a hulgimüük ja vahenduskaubandus).* —[E-andmebaas] <http://www.pub.stat.ee> (12. oktoober 2019).
- Eesti Statistikaamet. (2020) TT330: *15-74-AASTASTE HÕIVESEISUND SOO JA VANUSERÜHMA JÄRGI.* —[E-andmebaas] <http://www.pub.stat.ee> (11. aprill 2020).
- Forbes Media LLC (2019). *GLOBAL 2000 The World's Largest Public Companies.*
Kättesaadav: <https://www.forbes.com/global2000/#709b8206335d>, 12.oktoober 2019.
- Hoch, S. J., Deighton, J. A. (1989). Managing What Consumers Learn From Experience. *Journal of Marketing*, 53 (2), 1-20.
- Hoch, S. J., Drèze, X., Purk, M. E. EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic. *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 4, (10, 1994), 16-27
- Kantar Emor (2018). *Jaekaubanduse seire 2018.*
- Kotler, P., Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing* (13th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Krafft, M., Mantrala M. (2010). *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trend.* Verlag Berlin Heidelberg: Springer.
- Lidl (2020), Lidl koduleht.
Kättesaadav: <https://info.lidl/en/>, (11.aprill 2020.)
- Madaan, KVS. (2010). *Fundamentals of retailing.* India: Tata McGraw-Hill.
- Maxima Eesti OÜ majandusaasta aruanded 2014-2018.
- Maxima Eesti OÜ (2020), Maxima koduleht.
Kättesaadav: <https://www.maxima.ee/>, (11.aprill 2020.)
- Maxima Eesti OÜ (2020), *Pärnu Maxima 143 töötaja testimisel tuvastati kokku 3 positiivset tulemust,* Maxima koduleht.
Kättesaadav: <https://www.maxima.ee/naujienos/paernu-maxima-143-toeotaja-testimisel-tuvastati-kokku-3-positiivset-tulemust>, (18. aprill 2020.)
- OG Elektra AS majandusaasta aruanded 2015-2018.
- Productinfo24 OÜ (2019). *Prisma vs Maxima Top1000 igakuine hinnauuring.*
- Rimi Eesti Food AS majandusaasta aruanded 2014-2018.
- Rimi Eesti Food AS (2020), Rimi koduleht.

- Kättesaadav: <https://www.rimi.ee/>, (11.aprill 2020.)
- Saxena, R.P., Sharma, A. (2011). Everyday low price – a blessing in disguise for Walmart during recession. *Int. J. Business and Globalisation*, Vol. 7, No. 4, 409–433.
- Selver AS majandusaasta aruanded 2014-2018.
- Selver AS(2020) Selveri koduleht.
Kättesaadav: <https://www.selver.ee/>, (11.aprill 2020.)
- Prisma Peremarket AS majandusaasta aruanded 2010-2018.
- Prisma Peremarket AS (2019) *Sortimendiperioodid 2019*.
Kättesaadav: <https://www.prismamarket.ee/blog/page/sortimendiperioodid/>, 19.10.2019
- Tomingas T. (2018) Miks Prisma loobub kampaaniahindadest? *Äripäeva jaekettide seminar*, Tallinn 05.03.2018
- The Nielsen Company (US), LLC. (2018) Nielsen Category Fundamentals Study 2018
- The Nielsen Company (US), LLC. (2019) Shopper trends 2019 Estonia
- The Nielsen Company (US), LLC. (2020) Market disruptor COVID-19 Baltic report 15.04.2020
- Varian, H. R. (1980). A Model of Sales. *American Economic Review*, 70 (September),65, 1-59.
- Äripäev (2011). Prisma astub hinnatõusu vastu.
Kättesaadav: <https://www.aripaev.ee/uudised/2011/05/19/prisma-lubab-hinnatõusupeatada>, 26. aprill 2020.
- Walmart Inc. (2019) Walmarti koduleht.
Kättesaadav: <https://corporate.walmart.com/>, (12.oktoober 2019.)

LISAD

Lisa 1. Lihtlitsents

Lihtlitsents lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ja reprodutseerimiseks

Mina, Tõnis Tomingas

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Püsivalt soodsate hindade strateegia rakendamine Eesti jaeturul edu saavutamiseks AS Prisma Peremarketi näitel,

mille juhendaja on Algis Perens

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja elektroonilise avaldamise eesmärgil, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas TTÜ raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

2. Olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta kolmandate isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ja teistest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

_____ (allkiri)

_____ (kuupäev)