



TALLINNA TEHNIKAÜLIKOO
INSENERITEADUSKOND
Mehaanika ja tööstustehnika instituut

**LOGISTIKA PLUSS OÜ
KONKURENTSISTRATEEGIA ARENDAMISE
VÕIMALUSED**

**LOGISTIKA PLUSS OÜ COMPETITIVE STRATEGY
DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

MAGISTRITÖÖ

Üliõpilane: Sille Šanin

Üliõpilaskood: 191961EALM

Õppejõud: Kati Kõrbe, PhD

Tallinn 2021

AUTORIDEKLARATSIOON

Olen koostanud lõputöö iseseisvalt.

Lõputöö alusel ei ole varem kutse- või teaduskraadi või inseneridiplomit taotletud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

Autor: Sille Šanin / *allkirjastatud digitaalselt* /

Töö vastab bakalaureusetöö/magistritööle esitatud nõuetele

Juhendaja: Kati Kõrbe / *allkirjastatud digitaalselt* /

Kaitsmisele lubatud

Kaitsmiskomisjoni esimees: Jelizaveta Janno / *allkirjastatud digitaalselt* /

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina Sille Šanin 07.01.1987

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Logistika Pluss OÜ konkurentsistrateegia arendamise võimalused, mille juhendaja on Kati Kõrbe,

1.1 reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2 üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.

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

3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

¹Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil.

/allkirjastatud digitaalselt/

Mehaanika ja tööstustehnika instituut

LÕPUTÖÖ ÜLESANNE

Üliõpilane: Sille Šanin, 191961EALM

Õppekava, peaariala: EALM02/18 Logistika, Logistika ja tarneahela juhtimine

Juhendaja(d): Vanemteadur Kati Kõrbe

Lõputöö teema:

Logistika Pluss OÜ konkurentsistrateegia arendamise võimalused

Logistika Pluss OÜ Competitive Strategy Development Opportunities

Lõputöö põhieesmärgid:

1. Eesmärk on pakkuda välja logistikaettevõttele Logistika Pluss OÜ võimalused konkurentsistrateegia arendamiseks.

Lõputöö etapid ja ajakava:

Nr	Ülesande kirjeldus	Tähtaeg
1.	Teoreetilise materjali leidmine, läbitöötamine ja teooria valmiskirjutamine	21.01.21
2.	Lõputöö metoodika valimine, küsimustiku koostamine	05.03.21
3.	Metoodika ja lähteülesande lahtikirjutamine, andmete kogumine küsimustiku abil	29.03.21
4.	Küsimustiku andmete töötlemine ja analüüsimine	15.04.21
5.	Järelduste ja ettepanekute formuleerimine	25.04.21
6.	Ettevalmistused lõputöö eelkaitsmiseks esitamiseks (vormistuse, viitamise kontrollimine)	05.05.21
7	Eelkaitsmisel tehtud tähelepanekute analüüsimine ja muudatuste sisseviimine lõppkaitsmiseks	25.05.21

Töö keel: eesti keel

Lõputöö esitamise tähtaeg: 26.05.2021.a

Üliõpilane: Sille Šanin /allkirjastatud digitaalselt/

Juhendaja: Kati Kõrbe /allkirjastatud digitaalselt/

Programmijuht: Jelizaveta Janno /allkirjastatud digitaalselt/

SISUKORD

SISSEJUHATUS	3
1 KONKURENTS JA KONKURENTSIEELISE LOOMINE.....	4
1.1 Konkurents	4
1.2 Konkurentsistrateegiad.....	9
1.3 Logistikateenuste pakkujate konkurentsi mõjutavad parameetrid.....	13
2 LOGISTIKA PLUS OÜ	22
2.1 Logistika Pluss OÜ tutvustus	22
2.2 Logistika Pluss OÜ konkurentide iseloomustus	27
2.3 Lähteülesanne.....	32
3 METOODIKA	34
3.1 Küsitlusmeetod.....	34
3.1.1 Küsitluse valimi iseloomustus.....	37
3.1.2 Küsitluse analüüsimetoodika	41
3.2 Kvalitatiivse sisuanalüüsi meetod	43
4 TULEMUSED JA SÜNTEES.....	45
4.1 Küsitluse tulemused	45
4.2 Kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused.....	56
4.3 Järeldused	59
4.4 Ettepanekud.....	64
KOKKUVÕTE	66
SUMMARY.....	68
KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU	70
LISAD	74
LISAD	75
LISAD	78
LISAD	87

SISSEJUHATUS

Majanduse kasv toob kaasa nõudluse kasvu erinevate kaupade järele, mis suurendab omakorda nõudlust erinevate logistikateenuste järele. Logistikateenuseid vajavatel ettevõtetel on võimalus teostada logistilised toimingud ettevõtte siseselt või osta logistikaga seotud teenused osaliselt või täielikult sisse spetsiaalsetelt logistikateenuseid pakkuvatelt ettevõtetelt. Logistikateenuste pakkumisele spetsialiseerunud ettevõtete turg Eestis on mitmekesine, kuna tegutseb nii kohalikke kui rahvusvahelisi teenusepakkujaid. Teenusepakkujaid on erinevat tüüpi, alustades lihtsamate transporditeenuste pakkujatest, lõpetades komplekssemate täislahenduste pakkujatega, kes katavad lisaks logistikatoimingutele kogu tarneahela juhtimise. Erinevate teenusepakkujate rohkus tingib tugeva konkurentsi logistikaga seotud teenuseid pakkuvate ettevõtete vahel.

Tugeva konkurentsi tõttu on logistikateenuste turul tegutseva ettevõtte jaoks jätkusuutlikku toimimise tagamiseks oluline enda konkurentsistrateegia pidev arendamine. Magistritöö teema valik on ajendatud logistikateenuseid pakkuva kohaliku Eesti ettevõtte Logistika Pluss OÜ poolsest praktilisest vajadusest ettevõtte arengu tagamisel. Magistritöö eesmärk on pakkuda välja Logistika Pluss OÜ-le võimalused konkurentsistrateegia arendamiseks. Autor uurib, millised klientide jaoks olulised tegurid annavad logistikateenuse pakkujatele konkurentsieelise ning võrdleb pakutavaid teenuseid konkurentidega.

Magistritöö koosneb neljast peatükist. Esimeses peatükis keskendub autor konkurentsile ja konkurentsieelise loomise teooriale, andes ülevaate konkurentsist ja sellega seotud mõistetest, konkurentsistrateegiatest ning konkurentsi mõjutavatest parameetritest logistikasektoris. Teises peatükis annab autor ülevaate logistikateenuseid pakkuvast ettevõttest Logistika Pluss OÜ ning selle konkurentidest ja sõnastab magistritöö lähteülesande. Kolmandas peatükis annab autor ülevaate kombineeritud uurimisstrateegiat, mida kasutab lähteülesanne lahendamiseks. Magistritöös kasutatavateks uurimismeetoditeks on sihtklientide seas läbiviidav küsitlus ning võrdlev kvalitatiivne sisuanalüüs väljavalitud konkurentide veebilehtedel. Kolmandas peatükis kirjeldab autor ka valimit ja küsitluse tulemuste analüüsimise metoodikat. Neljandas peatükis esitab autor küsitluse ja kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused ja järeldused ning esitab ettepanekud Logistika Pluss OÜ juhtkonnale.

Võtmesõnad: konkurentsieelis, teenusekvaliteet, teenusehind, sihtklient, konkurentsistrateegia.

1 KONKURENTS JA KONKURENTSIEELISE LOOMINE

1.1 Konkurents

Konkurents on defineeritud kui võitlus, kus nii tootjad kui tarbijad püüdlevad olukorra poole, kus oleks rahuldatud enda majanduslikud huvid. Võime võita see võitlus ja seeläbi kindlustada pikaajaline turul domineerimine, on konkurentsieelis. [1]

Konkurendi mõiste on Ettevõtluse Arendamise Sihtasutuse (EAS) poolt välja toodud kui ettevõtte, kes müüb sarnast toodet või teenust. Konkurendid liigitatakse kolmeks [2]:

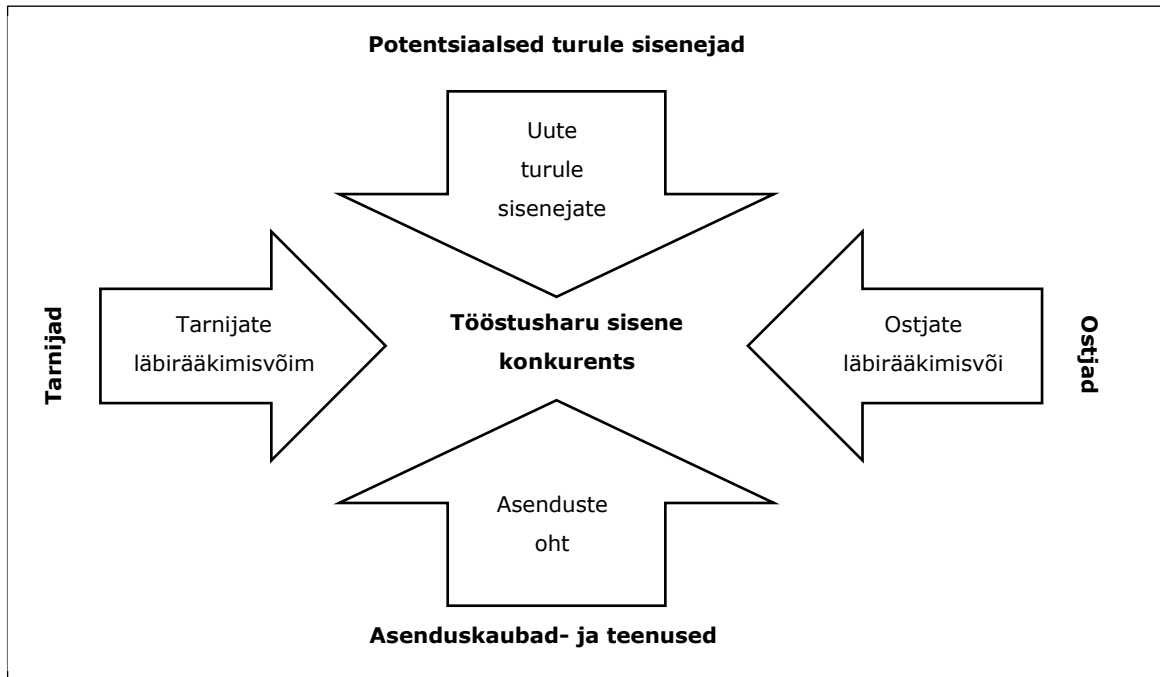
1. Otsesed konkurendid (nimetatakse ka esmasteks konkurentideks)- kõik ettevõtted, mis pakuvad tarbijatele analoogseid tooteid või teenuseid;
2. Potentsiaalne konkurent (teisene konkurent)- ettevõtte, mis võib tulevikus hakata analoogseid tooteid või teenuseid pakkuma. Võimaliku konkurendi toode ei ole praegu täpselt samasugune, kuid see rahuldab analoogseid vajadusi;
3. Kolmanda taseme konkurendid- ettevõtted, mis pakuvad tooteid, mis otseselt ei konkureeri, kuid võivad seda tehniliselt teatud tingimustel teha.

Sageli defineerivad ettevõtte juhid konkurentsi liiga kitsalt ja vaatavad vaid otseseid konkurente. Tegelikult on lisaks veel neli konkureerivat jõudu: kliendid, tarnijad, potentsiaalsed turule sisenejad ja asendustooted. Need viis jõudu kujundavad konkurentsisuhte olemuse. Mõistmaks sektori kasumlikkust ja konkurentsisisituatsiooni, tuleks analüüsida majandusharu struktuuri. Kuigi on palju faktoreid, mis võivad mõjutada majandusharu kasumlikkust lühikese aja jooksul, paneb haru struktuur paika kasumlikkuse keskpikas ja pikas perspektiivis. Enda kaitsmine konkurentsijõudude eest ja nende kujundamine enda ettevõttele soodsal viisil on üliolulised strateegia jaoks. [3]

Konkurentsijõud määravad ülima kasumi potentsiaali, mida ettevõttel on võimalik saavutada. Konkurentsijõudude eest peab ettevõtte end kaitsma või mõjutama neid enda jaoks kasulikul viisil. Porteri poolt välja pakutud viie konkurentsijõu mudeli (joonis 1.1) järgi mõjutavad konkurentsisisituatsiooni tegevusharus järgmised tegurid: [4]

- Potentsiaalsed turule sisenejad, kes toovad turule uusi, sageli märkimisväärseid ressursse sooviga hõivata turuosa, tekitavad hinnasurve;
- Ostjate läbirääkimise võimekus, tekitatakse hinnasurve ja kaubeldakse parema kvaliteedi üle;
- Tarnijate läbirääkimise võimekus, võidakse mõjutada hinna tõstmisega või kvaliteedi vähendamisega ning seeläbi tööstuse kasumlikkust mõjutada, kuna ei tulda toime kulude suurenemisega;

- Asenduskaubad või -teenused, millega piiratakse tööstuse potentsiaalset tootlust tekitades hinnalaed;
- Tööstusharu sisene konkurents, kus rivaalid kasutavad selliseid taktikaid nagu hinnakonkurents, turunduslahingud, tootetutvustused, kõrgendatud klienditeenindus ning garantiid.



Joonis 1.1 Porteri konkurentsijõud [34]

Konkurentsivõime on mitmemõõtmeline mõiste. Sõltuvalt kontekstist tähendab see erinevate inimeste jaoks erinevat. Konkurentsivõimet on võimalik vaadelda kolmel erineval kuid omavahel seotud tasandil: riigi, tööstuse ja ettevõtte tasandil. Lihtsalt öeldes on see oskus võistelda. See tähendab riigi või tööstuse või ettevõtte majandusliku tugevuse kirjeldamist konkurentide suhtes globaalses turumajanduses, kus kaubad, teenused, inimesed, oskused ja ideed liiguvad vabalt geograafiliste piiride üleselt. [5]

Kõige rohkem uuritud konkurentsivõime valdkond on ettevõtte tasandil konkurentsivõime. See on defineeritud kui kompleksvõime, mille tunnusteks on ettevõtte edukus, tulemuslikkus, arengu jätkusuutlikkus. Ettevõtte konkurentsivõime avaldub võrdluses teiste ettevõtetega ning näitab positsiooni teiste hulgas. Ettevõtted, kes on oma tegevusalal (turul) konkurentsivõimelisemad (toodavad paremaid kaupu, valmistavad tooteid odavamini) saavutavad ka paremaid tulemusi. Konkurentsivõime avaldub suuremas läbimüügis, paremates finantstulemustes, efektiivsemas ressursside

kasutamises jmt. Konkurentsivõime näitab produktiivsust, millega ettevõtte kasutab oma ressursse. [6]

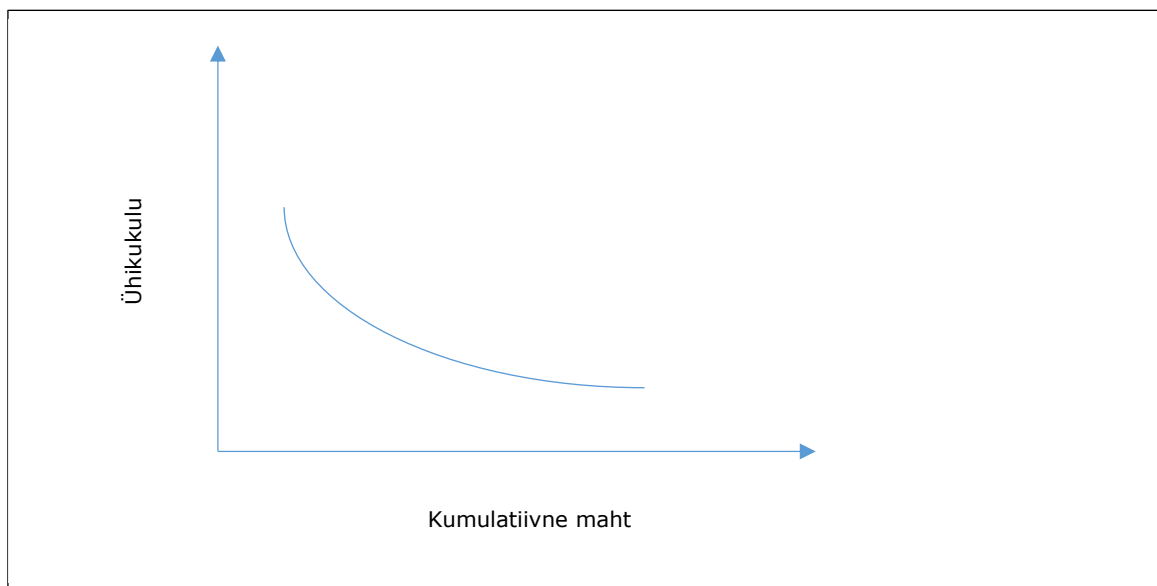
Ettevõtte tasandi konkurentsivõimet saab määratleda kui ettevõtte võimet kavandada, toota ja/või turustada tooteid või teenuseid, mis on konkurentide pakutavatest paremad, arvestades nii hinda kui mitte hinda puudutavaid omadusi. Konkurentsivõime hõlmab ressursside ja protsesside kombinatsiooni, kus ressursid on päritud (nt loodusvarad) või loodud (nt infrastruktuur) ja protsessid muudavad varasid, saavutamaks majanduslik kasu müügist klientidele. Tulemusi saab saavutada konkurentsivõime potentsiaali abil konkurentsivõime protsessi kaudu. Mõned autorid käsitlevad konkurentsivõimet kompetentsuse vaatenurgast. Rõhutatakse ettevõtete sisemisi tegureid, näiteks ettevõtte strateegia, struktuurid, kompetentsid ja innovatsioonivõimekus ning muud materiaalsed ja immateriaalsed ressursid, konkurentsiedu saavutamiseks. Vaadet nimetatakse ressursipõhiseks vaateks (RBV-Resource Based View), mis käsitleb oskust areneda ja kasutada võimekusi ja andeid palju tõhusamalt kui konkurendid ning seeläbi saavutada maailmatasemel konkurentsivõime. Sellele kõrval on teine, Porteri lähenemine, mis on seotud väärtuse loomise ja kliendi rahuloluga, mis keskendub produktiivsuse kasvule ja peegeldub kas madalamates kuludes või diferentseerumises. Kõige produktiivsem ettevõtte on kõige konkurentsivõimelisem. [5]

Iga ettevõtte toodet või teenust ostetakse, kui sellel on võrreldes teiste konkureerivate toodetega kliendi jaoks mingi suurem väärtus. Iga ettevõtja peab suutma luua oma tootele või teenusele sellise väärtuse. See tarbija jaoks suurem väärtus on konkurentsieelis. [2]

Väärtust peab ettevõtte looma kasumi maksimeerimiseks, kuna ettevõtte eksisteerib, et teenida kasumit. Väärtuse loomiseks on kaks võimalust, kas toota ja/või müüa tooteid või teenuseid. Väärtuse mõiste on kontseptsioon, mis juhib kogu tarneahela temaatikat. Tootel või teenusel on väärtus siis, kui ollakse rahul või õnnelikud selle üle. See tähendab, et toode või teenus toob selle kasutajale kasu, mille eest ollakse nõus maksma. Küll on rahulolu subjektiivne ja seda on keeruline täpselt mõõta, arvestamata selle kasutaja individuaalsust. Seetõttu peaks väärtus olema defineeritud ja kaasuma iga kliendi või tarbijaga personaalselt, kes toodet või teenust tarbib. [7]

M. Christopher defineerib konkurentsieelist esiteks kui ettevõtte võimet eristuda konkurentidest kliendi silmis ning teiseks kui võimet opereerida madalamate kuludega kui konkurent ning seeläbi teenida suuremat kasumit. Äriline edu on võimalik saavutada

kas läbi kulueelise või kliendile lisaväärtuse loomise, ideaalsel juhul läbi mõlema. Tõenäoliselt kõige kasumlikum konkurent on see, kellel on madalaimad kulud või pakutakse klientidele suurimat eristuvat lisaväärtust, ning see kehtib kõikides sektorites. Kulueelise saavutamist selgitatakse läbi kogemuskõvera, mille põhimõte on, et tootmismahu suurenedes ühikuhind langeb (joonis 1.2). Läbi väärtuse on eelist võimalik luua, pakkudes kliendile silmapaistvat erisust konkurendi tootest või teenusest. Kui erisust ei ole, siis tõenäoliselt valitakse odavaim. Seetõttu ongi konkurentsieelise saavutamiseks vajalik lisaväärtust luua. [8]



Joonis 1.2 Kogemuskõver [8]

Väärtusele saab anda formaalse definitsiooni. Kuna ettevõtte teenib kasumit luues väärtust kliendile, siis tuleks seda defineerida kliendi või turu seisukohast ning kuna tänapäeval on üldjoontes teenuste ja toodete pakkumine suurem kui nõudlus, siis on tavaline, et klientidel on suurem nõu läbirääkimiste jõud. Esmase kriteeriumina hindab klient väärtusena seda, kui toode või teenus vastab tema ootusele või nõuetele. Näiteks on rohkem tõenäoline, et klient on valmis rohkem maksma, kui toode või teenus on toimetatud temani õigel ajal, õige hinnaga ja/või õiges koguses. Kõik need „õiged“ tegurid suurendavad kliendi rahulolu. Arvestades sama kasulikkuse taset, kuid mida vähem klient peab maksma või mida väiksem on kulu, seda rohkem tootest või teenusest väärtust tajutakse. Sellest tulenevalt on kaks võimalust kuidas väärtust suurendada: suurendades kasulikkust, jättes kulud samale tasemele või vähendades kulusid, hoides kasulikkust samal tasemel. Väärtus kliendi perspektiivist defineerituna on kasulikkuse ja kulude suhe ning seda saab väljendada valemiga [7]:

$$\text{Väärtus} = \frac{\text{Kasulikkus}}{\text{Kulu}} = \text{Reageerimisvõime} \times \text{Kulu} \quad (1.1)$$

Teine viis, kuidas vaadelda kasulikkust, on ettevõtte reageerimisvõime kliendi vajadustele või nõuetele. Teisisõnu, klient tajub kui ettevõtte näitab reageerimisvõimet tema nõudmistele. Kulu faktori määrab efektiivsus, mida efektiivsem on ettevõtte, seda madalamaid kulusid see tekitab, et pakkuda tooteid ja teenuseid. Kuna kulud on pöördvõrdelised efektiivsusele, saabki väärtust defineerida ka läbi reageerimisvõime ja efektiivsuse funktsiooni. [7]

M.E Porter toob välja, et ettevõtte konkurentsistrateegia peaks seisnema pakutavates unikaalsetes tegevustes. See tähendab, et ettevõtte peaks meelega valima konkurentidest erinevad tegevused, et pakkuda kliendile unikaalset väärtust. Enamasti kirjeldavad juhid strateegilist positsiooni kliendi seisukohast, näiteks: "Lennundusettevõtte Southwest Airlines klientideks on hinna- ja mugavustundlikud reisijad." Strateegia olemus peaks seisnema pakutavates tegevustes, ehk valikutes teha tegevusi teisiti või teha teisi tegevusi kui konkurendid. Vastasel juhul on strateegia lihtsalt turunduslik loosung ja ei pea konkurentsile vastu. Heaks näiteks ettevõttest, kellel on tugev strateegiline positsioneerimine, on Rootsi mööbli jaemüüja Ikea. Nende sihtrühmaks on noored ostjad, kes tahavad stiilset mööblit odava hinnaga. Mis muudab nende turunduskontseptsiooni konkurentsistrateegiaks, on kohandatud lisategevused, mida konkurendid ei paku. Näiteks pikendatud lahtiolekuaeg ja lastehoiuteenus kauplustes. Kuna nende sihtklient on noor ja tõenäoliselt mitte väga rikas, siis tõenäoliselt ei ole nendel klientidel lapsehoidjat ja vanemad võivad soovida kummalistel kellaaegadel kaupluseid külastada. Need lisateenused on ainulaadselt klientide vajaduste järgi kohandatud. [3]

Kui ettevõtte suudab luua suuremat väärtust kui tema konkurendid, on tal konkurentsieelis. Majanduslikust vaatepunktist saavutab ettevõtte konkurentsieelise, kui saavutatakse sektori keskmisest suurem kasumlikkus. Kasumlikkus on määratletud kahe näitajaga: varade tootlus (ROA- Return on Assets) ja müügitulu (ROS- Return on Sales). Grant rõhutab jätkusuutlikkuse aspekti, määratledes konkurentsieelise kui tingimuse, mis võimaldaks ettevõtetel oma majandustulemustes püsivat paremust. Rappaporti sõnul loob ettevõtte konkurentsieelise, kui selle toodangu või müügi pikaajaline väärtus on suurem kui kogukulud, sealhulgas kapitalikulud. Fontana ja Caroli toovad välja, et konkurentsieelise saavutamine on strateegia tulemus, mis viib ettevõtte enda jaoks soodsa positsiooni hõivamise ja säilitamiseni turul (või üldisemalt keskkonnas), kus tegutsetakse, ja mis tähendab püsivalt suuremat kasumlikkust kui konkurentide keskmine. On võimalik, et ettevõtetel, mis toodavad kvaliteetseid kaupu või teevad rohkem uuendusi kui teised, on konkurentsieelis, kuigi nende kasumlikkus võib olla madalam kui nende konkurentide keskmine kuna nende hinnad on liiga

madalad või tootmiskulud liiga kõrged. Mõned ettevõtted suudavad saavutada tulemusi, mis ületavad valdkonna keskmist tulemust. Kuid on oluline rõhutada, et mõnel ettevõttel on konkurentsieelis ja teisel mitte. Ettevõtte kasumlikkus on seotud sektori struktuuri ja ettevõtte võimega luua kliendi jaoks suurem väärtus võrreldes konkurentidega. Eelkõige selleks, et saada konkurentsieelis peab ettevõtte mitte ainult looma oma klientidele positiivset väärtust, kuid peab looma oma klientidele rohkem väärtust kui konkurendid. Selle saavutamiseks on konkurentsistrateegiad. [9]

1.2 Konkurentsistrateegiad

Konkurentsistrateegia on pikaulatuslik lähenemisviis, mida ettevõtted kasutavad konkurentsieelise saavutamiseks oma sihtrühma silmis. Tõhus konkurentsistrateegia aitab ettevõttel arendada, edendada ja kasutada üht või mitut enda konkurentsieelistest. Konkurentsieelis on ettevõtte ja tema konkurentide erinevus, mida potentsiaalsed kliendid hindavad. Madalam kulustruktuur või suurem teadmus on levinumad näited teenusepakkujate konkurentsieelistest. [10]

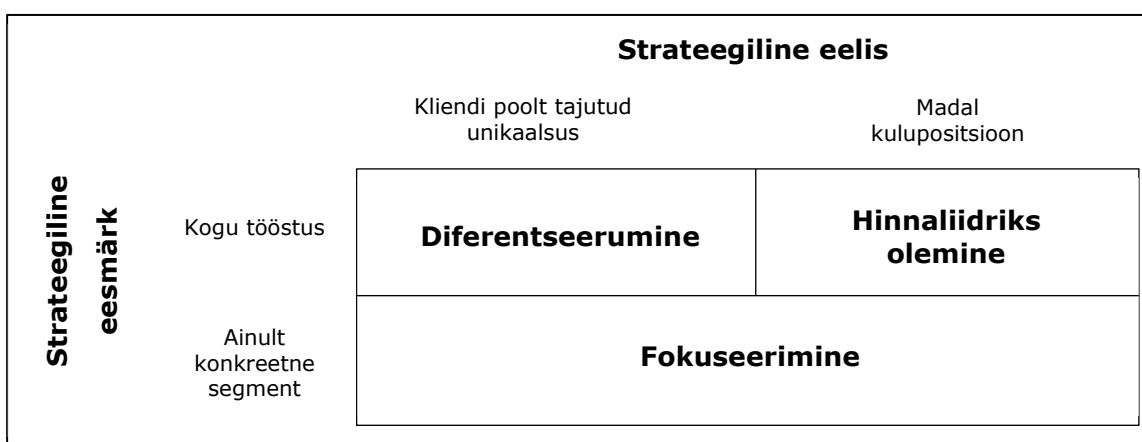
Ettevõtte edu turumajanduses sõltub õige konkurentsistrateegia valikust. Iga strateegia edukus põhineb ettevõtte konkurentsikeskkonna tundmisel. See strateegia tuleb viia kooskõlla muutustega turul, sest tänane soodne konkurentsipositsioon võib juba lähitulevikus olla kaotatud. Seetõttu tuleb uurida pidevalt kõike, mis mõjutab ettevõtte positsiooni konkurentide suhtes ja vastavalt täiendada oma strateegiat. Saavutamaks oma tegevusvaldkonnas (majandusharus) keskmisest paremat tulemust, peavad ettevõttel olema konkurentidega võrreldes teatud eelised. [11]

Konkurentsistrateegia kujundamisel tuleks lähtuda lisaks konkurentidele ja turupotentsiaalile firma tegelikust kompetentsusest. On vajalik formuleerida konkurentsieelised ja turunišid, eesmärk, kuhu tahetakse jõuda või kus konkureerida. Ressursside kasutamise strateegia peab näitama, kuidas vastavate eelarvete ja plaanide alusel kavatakse ressursse ümber paigutada vähemedukatelt tegevusaladelt edukamatele. Väljatöötatud tegevuspoliitika ja konkreetsete tegevusplaanid peaksid näitama võimalikku lisatulu uue strateegia käivitamisest. Kõige eelneva koostoime (sünergia) baasil on võimalik parandada olukorda kogu firmas, konkreetsetel turul või tegevusalal. [11]

Üheks levinuimaks taksonoomiaks konkurentsistrateegiate alal peetakse Porteri lähenemist. Viimaste aastakümnete jooksul on olnud mõned katsed laiendada Porteri strateegiaid. Nagu näiteks Miles ja Snow neli strateegilist suundumust, Whittingtoni lähenemised ning Mintzbergi intuitsiooniidee ja "10 mõtlemiskooli" strateegia. Ometi pole need muud mudelid nii laialt aktsepteeritud kui Porteri raamistik. [12]

Porter jagab konkurentsistrateegiaid (joonis 1.3) kolme põhikategooriasse [10]:

- Kulude juhtimine (hinnaliidriks olemine);
- Eristumine (diferentseerumine);
- Keskendumine (fokuseerimine).



Joonis 1.3. Porteri konkurentsistrateegiad [4]

Esimese, hinnaliidriks olemise strateegia idee seisneb üldise kululiidri positsiooni saavutamises tööstusharus, läbi funktsionaalsuse meetodika mis on suunatud põhieesmärgile. See tähendab agressiivset taktikat ehitada üles tõhusad rajatised, jõulist kulude vähendamist, tugevat kulude kontrolli, marginaatsete kliendikontode vältimist, kulude vähendamist arenduses, teeninduses, müügis, reklaamis ja nii edasi. Madalamate kulude positsioon annab kindlalt oma tööstuses keskmisest kõrgema tootluse, hoolimata tugevate konkurentsijõudude olemasolust. Selline kulupositsioon annab kaitse konkurentide eest, kuna madalamad kulud tähendavad, et on ikka võimalik teenida tulu ja konkurendid on oma kasumi maha mänginud rivaalitsemiss peale. Hinnaliidri positsiooni saavutamine nõuab sageli suure turuosa olemasolu. [4]

Teise, diferentseerumise strateegia idee seisneb toote või teenuse diferentseerimises, luues midagi, mida peetakse kogu tööstusharus unikaalseks. Lähenemisi selle saavutamiseks on mitmeid: disain või brändi imago, tehnoloogia, lisafunktsioonid, klienditeenindus, jaotusvõrgustik jne. Ideaalsel juhul ettevõtte diferentseerib end läbi

mitme dimensiooni. Rõhutada tuleb, et ka diferentseerimisstrateegia puhul ei tohi ignoreerida kulusid, küll ei ole need primaarsed strateegilised eesmärgid. Kui diferentseerumine on saavutatud, on võimalik teenida üle tööstusharu keskmise tulu, kuna see strateegia loob toimetulekuks konkurentsijõudude eest kaitstava positsiooni. Diferentseerumise strateegia aitab eristuda konkurentidest, kuna klientide brändilojaalsus toob kaasa väiksema hinnatundlikkuse. Samuti suurendab see marginaale, tänu millele ei ole vajalik saavutada hinnaliidri positsiooni. Diferentseerumise saavutamine võib mõnedel juhtudel välistada suure turuosa saavutamise, kuna nõuab sageli eksklusiivsust, mis on kokku sobimatu suure turuosaga. Diferentseerumise saavutamine nõuab kompromissi kuludes, kuna selle saavutamine on olemuslikult kallis. [4]

Miller toob välja, et diferentseerimisel on kaks mõõdet, innovatsioon ja turundus. Turunduslik diferentseerimine keskendub toote (st prestiiži) tajumisele. Turundusliku diferentseerumise eesmärk on kindlustamine, et kliendid või potentsiaalsed kliendid tajuvad toote kasutamisel prestiiži või austust. Ükskõik millise äristrateegiaga peavad organisatsioonid rõhutama toodete või teenuste innovatsiooni. Kui innovatsiooni ei panustata, mõjutab see ettevõtte võimekust. [13]

Kolmanda Porteri konkurentsistrateegia, keskendumise ehk fokusseerimise strateegia idee seisneb fokusseerimises kindlale ostjagrupile, tootmisliini segmendile, geograafilisele turule jmt. Kuigi hinnaliidri ja diferentseerumise strateegiad on suunatud eesmärkide saavutamisele kogu tööstuses, on fokusseerimise strateegia üles ehitatud konkreetse eesmärgi väga heale teenimisele ja iga protsess on välja töötatud seda silmas pidades. Fokusseerimise strateegia toetub sellele, et ettevõtte on võimeline teenindama kitsast strateegilist turgu efektiivsemalt ja tõhusamalt kui konkurendid, kes tegutsevad laiemalt. Strateegia tulemusena saavutab ettevõtte kas diferentseerumise, kuna mõistab sihtturgu paremini, või madalamad kulud, või mõlemad. Kuigi fokusseerimise strateegia ei võimalda madalaid kulusid ja eristumist turu perspektiivist tervikuna, võimaldab see ühte, teist või mõlemat neist kitsamas sihtgrupis. Keskendumise strateegiaga on potentsiaali teenida ettevõttel üle turu keskmist tulu. [4]

Porter väidab, et ilma konkreetse strateegiata on ettevõtte väga halval positsioonil, kuna puudub turuosa, investeeringud ja peab seetõttu panustama madalatele kuludele. Strateegilise positsioonita ettevõtte puhul on garanteeritud madal kasumlikkus, kuna ettevõtte kas kaotab madalaid hindu nõudvate klientide mahud või kaotab ajas oma võimaliku kasumi püüdes näidata end mitte hinnaliidrina. Seesugustes ettevõtetes tõenäoliselt on ka segane ärikultuur, konfliktised organisatsioonilised korraldused ja

motivatsioonisüsteem. Paljudel ettevõtetel on kalduvus liikuda erinevate strateegiate vahel, mis toob kaasa ebaõnnestumise. Mõningates tööstusharudes tähendab seesugune „keskel“ olemine, et väikesed ja suured ettevõtted on kasumlikud ning keskmise suurusega ettevõtted kõige vähemkasumlikumad. On ka selliseid tööstusharusid, kus ei ole isegi võimalust fokuseerimiseks või diferentseerumiseks, vaid on puhtalt kulude olulisus (näiteks masstoodang). On ka selliseid tööstusharusid, kus hind ei ole tähtis (näiteks USA terasetööstus). [4]

Porter väidab, et mõistlik on üks strateegia valida ja mitte „jääda keskele kinni“, kuid sellele on vastuarvamusi. Uuringud näitavad, et diferentseerimine ja hinnaliidri strateegia võivad eksisteerida koos. Siiski Porter leiab, et iga need strateegiad nõuavad erinevat kultuuri ja täiesti erinevat filosoofiat. Probleemiks peetakse, et Porteri strateegiad on liiga laiad. Vigaseks ei peeta mitte tema loogikat, vaid eeldust, et hinnaliidri strateegia on ainus viisi turuosa liidriks saada ja pakub kitsast vaadet diferentseerimise strateegiale, nagu seisneks see vaid unikaalses tootes. Mintzberg väidab, et Porteri hinnaliidri strateegiat tuleks nimetada „hinna diferentseerimiseks“-strateegia, mis põhineb pigem madalamal hinnal kui konkurentsil. Pakkudes välja, et äristrateegial on kaks mõõdet: eristumine ja ulatus. Peamine küsimus pole selles, kas eristuda, vaid kuidas. Seetõttu soovib Mintzberg muuta kliendi poolt tajutav kvaliteet konkurentsistrateegia aluseks, kuna see on pikaajalise edu jaoks palju kriitilisem kui mis tahes muu tegur. Teiseks, on soovitatav teenindada keskklassi, võisteldes keskmise hinna segmendis, pakkudes konkurentidest paremat kvaliteeti mõnevõrra kõrgema hinnaga. Just selliselt on võimalik jõuda turuosa juhtpositsioonini. Nii on tegemist strateegiaga, mis võib olla kasumlik ja jätkusuutlik. [14]

„Keskele kinni jäämise“ strateegiad peegeldavad ettevõtte mittevalmidust teha otsus kuidas konkureerida või lihtsalt konkureerimist kõrgete kuludega ja madala diferentseeritusega. Aina enam on hakatud erinevates uurimustes, eriti Euroopas, kerkima esile hübriidstrateegia kontseptsioon, mis on „keskele kinni jäänud“ strateegia edasiarenenud vorm. See näeb ette, et ettevõtted, mis ühendavad erinevad madalate kulude ja eristamisega seotud faktorid, saavutavad konkureerivate firmade ees eelise. 1980. aastal, kui loodi Porteri strateegiate mudel, oli uurimisküsimuseks, milline kolmest Porteri puhtast strateegiast toob ettevõttele parema tulemuslikkuse. Täna on see küsimus laiem ning käsitleb dilemmat, kas puhta äristrateegia (ja millise kolmest) või hübriidstrateegia poole püüdemine (ja millise struktuuriga) viib parema tulemuslikkuseni. [15]

1.3 Logistika teenuste pakkujate konkurentsi mõjutavad parameetrid

Porteri teooria järelalusena tuuakse välja, et organisatsioonid peaksid üle vaatama kõik tegevused enda väärtusahelas ning hindama, kas neil on konkurentsielis nendes tegevustes. Kui ei ole, siis tuleks kaaluda tegevuse sisseostmist partnerilt, kes suudaks pakkuda kulu või väärtuse eelist. See loogika on laialdaselt vastu võetud ning viinud sisseostmise tegevuste dramaatilise tõusuni, mida on näha peaaegu kõikides tööstusharudes. [9] Ettevõtted on jõudnud arusaamale, et „õige asja“ tegemine on huvitavam kui kõikide asjade tegemine. Seeläbi on ettevõtted paremini fokusseeritud ning spetsialiseerunud, kuna ostetakse sisse tegevused, mis ei ole nende põhitegevus. Üks sisse ostetavatest valdkondadest, kui mitte kõige peamine, on logistika. Idee seisneb sellest, et ettevõtte delegerib kõik või osad logistilised tegevused välisele logistikateenuse pakkujale. Logistikateenuste sisseostmine on üha kasvav trend kaasaegsete ettevõtete seas tänu erinevatele eelistele, mida see kaasa toob. Näiteks kulude vähenemine, võimalus keskenduda põhitegevusele, klienditeeninduse parandamine, suurenev paindlikkus, riskide jagamine, välise ressursside ära kasutamine ja globaliseerumine. [16]

Ballou toob välja, et mõisteid logistika ja tarneahela juhtimine kasutab üks koolkond sünonüümidenä, kuna praktiliselt on keeruline eristada ärilogistika juhtimise kontseptsiooni tarneahela juhtimise kontseptsioonist. Samas teine koolkond väidab, et logistika on üks tarneahela juhtimise alamosa, kuna hõlmab lisaks materjalivoole erinevaid tegevusi (näiteks toote hinnastamine ja tootmiskvaliteet). [17]

Erialane USA organisatsioon CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) defineerib logistikat kui tarneahela protsessi osa, mis tegeleb töhustate ning efektiivsete kaupade voogude ja ladustamise, teenuste ja info planeerimise, rakendamise ja kontrollimisega, alates lähtekohast kuni tarbijani, eesmärgiga rahuldada klientide nõudeid. Tarneahela juhtimist defineeritakse kui tegevuste juhtimist, mis hõlmab hankimist, konverteerimist ja logistika juhtimise tegevusi. Lisaks hõlmab see koordineerimist ja koostööd tarneahela partnerite vahel, kelleks võivad olla tarnijad, vahendajad, kolmanda osapoole teenusepakkujad, kliendid. Põhiolemuselt integreerib tarneahela juhtimine tarnete haldamise ja nõudluse ettevõtete üleselt. [18]

Logistikateenuste pakkujad on jagatud kategooriatesse: esimese osapoole logistikapakkuja (1PL- First Party Logistics), teise osapoole logistikapakkuja (2PL- Second Party Logistics, edaspidi 2PL), kolmanda osapoole logistikapakkuja (3PL- Third

Party Logistics, edaspidi 3PL), neljanda osapoole logistikapakkuja (4PL- Fourth Party Logistics, edaspidi 4PL) ja viienda osapoole logistikapakkuja (5PL- Fifth Party Logistics, edaspidi 5PL). Käesoleva töö fookuses olevad 3PL teenusepakkujad arenesid välja kui tootjatel tekkis lisaks transpordi ja laonduse sisseostuvajadusele ka lisaväärtusteenuste vajadus. 3PL teenusepakkujatest järgmine tase on 4PL, kes arenesid välja 3PL baasil. 4PL eristub eelnevatest tasemetest selle poolest, et neil puuduvad materiaalsed varad: füüsilised vahendid nagu autod ja laod. Tegemist on niiöelda virtuaalse teenusepakkujaga, kelle roll on, sarnaselt konsultantidele, pakkuda inseneriteenust. 4PL kontseptsiooni aetakse segamini terminiga juhtiv logistikateenuste pakkuja (LLP- Lead Logistics Provider, edaspidi LLP), kuid LLP näol on tegemist teenusepakkujaga, kes pakub 4PL teenuseid, kuid ettevõttel on osaliselt olemas ka enda varad. Kui 3PL teenusepakkujaid seostatakse kolmpekteenuste pakkumise ja lepingulise logistikaga, siis 4PL teenusepakkujaid seostatakse kogu tarneahela juhtimisega. [16]

PricewaterhouseCoopers International Limited toob välja, et logistika ja transpordisektori konkurentsikeskkonnas on toimumas suured muutused ja traditsioonilised ärimudelid on asendumas uute mudelitega. Põhjusteks on klientide ootuste kasv (nii üksikisikud kui ärid ootavad kiiremat ja pandlikumat teenust madalamate kuludega), tehnoloogia kasutamine (andmeanalüüs ja automatiseerimine toovad efektiivsuse kasvu ning madalamad kulud), uued sektorisse sisenejad (digitehnoloogiad võimaldavad start-up ettevõtetel ja klientidel endal väärusahelast tulusamad tegevused välja võtta ning neid operatsioone ise teha) ning koostöö mõiste ümberdefineerimine (olulist rolli mängib on jagamismajandus, mis aitab suurendada efektiivsust). Seetõttu on ka konkurentsi alused muutumas põhjalikult. Logistikateenuse pakkujad peavad fookuses hoidma enda digitaalset vormisolekut, kuluefektiivsust, varade tootlikkust ning innovatsiooni, kui tahetakse püsida konkurentsisis. [19]

Jätkusuutliku konkurentsieelise leidmine ei ole enamiku teenusepakkujate jaoks lihtne ülesanne. Konkurentsieelise leidmise ja säilitamine jaoks pakutakse välja erinevaid konkurentsieelise allikad. Tunnustatud turundusteadlane Lee Frederiksen on pakkunud välja 16 konkurentsiallikat, nendest madala kuluga tööjõud, automatiseerimine, teenuste integratsioon ja protsessid on allikad, mis toetavad kulueelise saavutamist. Teenusetase, ettevõtte kultuur, ärimudel, talendijuhtimine, eriteadmised, bränd, lai teenuste valik, tööstussektori fookus, geograafiline ulatus, spetsialiseeritus, äriprobleemi lahendamine ja tehnoloogia toetavad diferentseerimise ja fookuseerimise strateegiaid. [10]

Konkurents logistikasektoris, nagu kogu teenindussektoris, suureneb pidevalt, sellest tulenevalt peab suurenema ka ettevõtete võime klientidest aru saada ning saadud teenustega rahulolu tagamine muutub üha olulisemaks. Teenuse kvaliteet ja klientide rahulolu on kaks väga tihedalt seotud ja mõnikord isegi samaväärselt määratletud kontseptsiooni. Kliendi rahulolu on teenuse kvaliteedi hindamisel võtmetegur. Küll on teenuse kvaliteeti raske määratleda ning klientide rahulolu taset on veelgi raskem kindlaks teha. Eeldatakse, et teenuse kvaliteet viib klientide rahuloluni. Mõlemad on kahtlemata peamisteks otsustavateks teguriteks pikaajaliste ja edukate ärisuhete hoidmisel. Seega on nii logistikateenuse kvaliteet kui ka klientide rahulolu äris eriti olulised, kuna teenuse pakkuja ja kliendi suhe on tavaliselt pikaajaline (või vähemalt üritatakse seda sellisena hoida). Logistikaettevõtetel on oma tegevuses oluline näidata, et nende tegevus on keskendunud klientidele. Kuna enamik ettevõtteid osalevad konkurentsisis, siis turul püsimiseks peavad nad pakkuma kvaliteetseid teenuseid, mis muudaksid kliendid rahulolevaks ja lojaalseks. Tuleks arvestada, et logistikateenuse osutajad peaksid tundma oma kliente, kuna ettevõtte, omades piisavalt teavet ja teadmisi oma klientide kohta, on võimeline rohkem arendama uusi teenuseid, mis pakuvad klientidele reaalselt väärtust ning võimeline kvantitatiivselt hindama klientide soovitud väärtusi. Seeläbi kliendile suunatud strateegia vastab paremini kliendi vajadustele. Jüga, Juntunen ja Grant toovad välja, et kliendile orienteeritud ettevõtted kasutavad turuandmeid ja teavet uute teenuste arendamiseks ning arusaamiseks, kuidas kliendid hindavad teenuseid. Ollakse rohkem keskendunud oma klientidele kui konkurentidele ja usutakse, et nende ettevõtted eksisteerivad peamiselt oma klientide teenindamiseks ja klientide vajadused on alati esikohal. [20]

Konkurentsivõime säilitamiseks on väärtuse loomine klientide ootuste täitmiseks muutunud logistikasektoris olulisemaks kui kunagi varem. Kliendid mitte ainult ei nõua kõrgemat kvaliteeti toodetelt vaid oodatakse ka tipptasemel teenindust, mis on seotud käitumuslike kavatsustega ja kliendi rahulolu kontseptsiooniga. On ilmne, et ettevõtted, kelle tegevus ei ole kontsentreeritud klientide ootustele, ei jää turul ellu. Seetõttu on oluline leida kvaliteetse teenuse kriitilised elemendid, et ehitada üles pikaajalised suhted. Teenusesektoris valitseva konkurentsi tõttu on ettevõtete võime, selgitada välja klientide ootused, muutumas üha kaalukamaks. Logistikasektoris peetakse klientide soovide mõistmist ja vajaduste rahuldamist keerulisemaks kui muudes sektoriteks. Iga ettevõtte, kes tahab saavutada turul konkurentsieelist, peab tähtsustama klientide soove. Logistikaettevõtted ei saa ehitada üles pikaajalisi suhteid, ilma mõistmata fundamentaalseid faktoreid, mis on klientide käitumuslike kavatsuste taga. [21]

Kliendi rahulolu on aluseks tema lojaalsusele. Pakkudes kõrget teenusekvaliteeti, saab logistikateenuse pakkuja tõsta kliendi lojaalsust. Kõrget teenusekvaliteeti on konkurentidel keerulisem kopeerida kui teisi lojaalsuse komponente, milleks on hind ja toote kvaliteet. Lojaalsed kliendid on olulised, kuna aitavad luua pikaajalisi tulu voogusid, ostavad tavaliselt rohkem kui uued kliendid, kalduvad suurendama oma kulutamist aja jooksul, võivad olla nõus maksma lisatasusid ja olemasoleva kliendi hoidmine on odavam kui uue kliendi leidmine. [22] Lojaalset klienti peetakse konkurentsi seisukohast oluliseks, kuna tal on tohutu mõju ärikasumile ja äris ellujäämisele. [23]

Lõpptarbija seisukohast on mitmeid viise, kuidas tooted turul omavahel konkureerivad. Näiteks mõni toode teeb midagi, mida ükski teine ei tee või on mõni toode tehniliselt teistest üle. Uue toote arendamisel on logistikateenusel võtmetähtsust tagada toote saadavus turul madalate kuludega. Logistika toetab toote konkurentsivõimet kogu tarneahelas tervikuna, rahuldades lõpptarbija nõudlust tarnides vajatava toote vajalikus vormis, vajalikkude kohta, konkurentsivõimelise hinnaga. Logistika pakutav eelis ilmneb konkurentsitingimustes nagu parem toote saadavus turul ja madal toote iganemine. Logistilise eelise defineerimine tähendab, et on vajalik püstitada eesmärgid, mis on selged, mõõdetavad ning numbriliselt väljendatavad. Kolm peamist eesmärki, mille abil logistikas eelist luua, on kvaliteet, aeg ja kulu. On ka neljas, töökindlus, mis kontrollib ebastabiilsust logistikaprotsessides. [22]

Kvaliteedieelis on aluseks kõigile teistele. Kvaliteet on teenindussektori toimimise alus, seetõttu on teenusepakkujal oluline tagada kõrge teenuse kvaliteet. Paljude autorite arvates (Zeithaml, Berry, Parasuraman, Woodall, Chapman, Soosay, Kandampully, Gorla, Somers, Wong) sõltuvad kliendi ootused sellest, kuidas tajutakse ja tõlgendatakse ümbritsevaid tegureid mis mõjutavad ootuste kujunemist. Mõned tegurid võivad olla ettevõtte poolt kontrollitavad, neid on võimalik ette näha ja ette valmistada. Mõned tegurid on sõltuvad suuremal määral kliendist (psühholoogiline, kultuuriline, sotsiaalne), seetõttu seisavad logistikaettevõtted silmitsi suure väljakutsega, klientide mõistmisega, et vastata nende ootustele. [20]

Kvaliteedieesmärgid on selleks, et kõik protsessid tarneahelas oleksid sooritatud selliselt, et lõpptoode saaks teha seda, milleks see ette on nähtud. Kvaliteet on kõige nähtavam aspekt kogu tarneahela tulemuslikkuse hindamisel. Defektid ja hilinevad tooted on tunnusmärgid kvaliteediprobleemidest tarneahela protsessides ning on lõppkliendile tajutavad. Sellised probleemid mõjutavad negatiivselt klientide lojaalsust. Logistikateenuse pakkujad, kes suudavad rakendada ja säilitada kõrgeid standardeid teenusekvaliteedis omavad konkurentsieelist nende ees, kes seda ei suuda. [22]

Teenusekvaliteedi kontseptsiooni ja mõõtmise juures on domineerinud ootuste ja tegelikkuse paradigma (expectancy- disconfirmation paradigm), mis baseerub üldtuntud teenuse kvaliteedi mudelil ja SERVQUAL meetodil. Selle mudeli järgi seisneb teenuse kvaliteet erinevuses kliendi ootuste ja arusaamade vahel tegelikult saadud teenusest. Alternatiivne mudel SERVPERF põhineb ootusteta teenuse tajumise otsesel mõõtmisel ja seda on propageeritud eelkõige äri- äri (B2B- Business-to-business, edaspidi B2B) teenuste kontekstis. Mis puudutab täpsemaid teenuse kvaliteedi tunnuseid ja mõõtmeid, siis neid on väga erinevaid mudeleid ja raamistikke. Erinevates tööstusharudes on erinevaid meetodeid teenuse kvaliteedi mõõtmise kohta. Logistikasektoris on Mentzer, Flint ja Kent pakkunud välja 9-dimensioonilise mudeli. [24]

9-dimensiooniline logistikateenuste kvaliteedi mõõtmise mudel (LSQ- Logistics Service Quality, edaspidi LSQ) on skaala, mis võimaldab mõõta teenusekvaliteeti. Kontseptsioon hõlmab üheksat omavahel seotud komponenti kliendi perspektiivist (tabel 1.1). Nendeks on informatsiooni kvaliteet, tellimisprotseduurid, tellimuse vabastamise kogused, õigeaegsus, tellimuse täpsus, tellimuse kvaliteet, tellimuse seisukord, mittevastavuste käitlemine ja isikliku kontakti kvaliteet. [25]

Tabel 1.1 LSQ komponendid. Autori koostatud erinevate allikate põhjal

LSQ komponent	Tähendus
Isikliku kontakti kvaliteet	Peetakse silmas kommunikatsiooni kliendi ja tema kontaktisiku vahel. Kliendi vajaduste ja ootuste mõistmine ning probleemide lahendamine kontaktisiku poolt, mõjutavad kliendi tajutavat teenusekvaliteeti. [21]
Informatsiooni kvaliteet	Logistikasektoris kasutatavad infosüsteemid võimaldavad logistikaettevõtetel suurendada arusaama teenuse kvaliteedist. Need võimaldavad suurendada tarnete õigeaegsust ja tellimuste täpsust ning jagada infot klientidele. [19] Infosüsteemid võimaldavad ettevõtetelt kiiremat reageerimisvõimet ning infotehnoloogiliste vahendite kasutamine on üks edukate ettevõtete ühistest joontest. Informatsioon on alati olnud efektiivse logistika juhtimise keskmes, kuid tänu tehnoloogia arengule on sellest saanud üks juhtivaid jõude logistilises konkurentsisis. [8]
Tellimisprotseduurid	Viitab protsesside efektiivsusele ja tõhususele, mille all peetakse silmas seda, et tellimuse esitamise protsessid oleksid üles ehitatud efektiivselt ning tellimusi oleks lihtne teha. [26]
Tellimuse ebakõlade/mittevastavuste käsitlemine	Kuidas ettevõtte tegeleb kui kliendile saabub tellimus erinevustega tellitust. Logistikateenuse osutaja võime parandada erisused, nagu valed tarnitud tooted või ebakvaliteetsed tooted, mõjutavad tugevalt kliendi tajutavat teenuse kvaliteeti. [21]
Vabastatavate tellimuste kogused	Seotud toodete saadavuse kontseptsiooniga. Kliendid on rahul siis, kui nad saavad neid koguseid, mida nad soovivad. Varude puudusel on suur mõju kliendi rahulolule, kuna klient võib jääda ilma müügitulust ning see tekitab talle majanduslikult kahjulikku mõju. [26]

Tabel 1.1 Jätk

LSQ komponent	Tähendus
Tellimuse täpsus	Kui täpselt vastab kliendini jõudnud saadeti tema tellimusele. See hõlmab nii õigeid artikleid, õiget arvu artikleid ning asendustoodete puudumist. [26]
Tellimuse kvaliteet	Toote kvaliteet, kui hästi toode töötab. [26]
Tellimuse seisukord	Mis konditsioonis saabub toode kohale. Silmas peetakse transpordil tekkinud kahjustusi. [21]
Õigeaegsus	Tsükliäeg on konkurentsieelis, mis algab tellimuse esitamisest ja lõpeb tellimuse lõpetamisega. Tsükliäeg on kõige olulisem faktor, mis näitab süsteemi jõudlust. Ajaelis on kõige traditsionaalsem ja üliolulisem logistikateenuste kvaliteedi näitaja. [21]

Üheks logistikas loodavas eeliseks on aeg. Ajaelis tähendab, et klient saab kauba täpselt siis, kui seda vajab, mitte varem ega hiljem. Organisatsioon peab olema reageeriv kliendi vajaduste suhtes. Traditsiooniliselt ollakse arvamusel, et ei saa üheaegselt madalaid kulusid ja kvaliteeti, või madalaid kulusid ja kiiret kohaletoimetamist, või kiiret kohaletoimetamist ja kõrget kvaliteeti. Ollakse veendumusel, et mingit sorti kompromiss on vajalik, tähenduses, et rohkem ühte eelist tähendab vähem teist eelist. Tegelikult on tõestatud, et hea kvaliteet vähendab kulusid. Investeerides defektide ennetamisse luuakse protsessid, kus defekte ei teki. Tänu sellele on võimalik lihtsamini valmistada ja levitada tooteid ning ei pea kulutama aega defektide leidmisele ja likvideerimisele. Kui ettevõtte tegeleb ajaeesmärgiga, siis esimesed ilmnevad kasud on lühemad tsükliajad ja kiirem laovarude käibesagedus. Neile järgnevad madalamad üldkulud (kuna vähenevad rikestest ja seisakutest tulenevad kulud). Seisakute põhjustega tegelemine viib kvaliteedidefektide vähenemiseni. Fokuseerides ajale, klientide vajadused saavad täidetud kiiremini ja kvaliteedikasu käib sellega kaasas. [22] Õigeaegsus on ka üks LSQ mudeli komponentidest.

Kulud on olulised kogu tarneahela protsessides. Madalate kulude all peetakse silmas madalaid hindu ja kõrgeid marginaale. Madala hinna eelisega loodetakse isegi, et tehakse mõningaid järeleandmisi kvaliteedis. [22] Kulueelise loomiseks on teenusepakkujal erinevaid võimalusi. Näiteks madalamat tasu ootava tööjõu kasutamiseks on see tänapäeval kommunikatsiooni ajastul võrdlemisi lihtne. Eeldades, et tööjõu kvaliteet on võrreldav kohalike spetsialistidega, on võimalik luua kohene kulueelis. Negatiivne külg on, et strateegia on lihtsasti kopeeritav, seega eelis võib olla lühiajaline. Asendades inimeste aega automatiseeritud protsessidega, saab samuti kulusid oluliselt vähendada. Peamine väljakutse on, et automatiseerimine levib kiiresti ja seda eelist saab säilitada ainult oma tehnoloogiat pidevalt täiustades, mis nõuab pidevat investeringut. Traditsioonilises tootmises või turustamises on väga levinud kulueelise strateegia vertikaalne integratsioon. Tehes kõigepealt kindlaks enda protsesside kõik vajalikud sisendid, seejärel arendatakse või omandatakse võime neid

sisendeid kontrollida. Henry Ford tegi populariseeris selle strateegia. Autod vajasisid terast ja Ford ehitas terasetehase kulude kontrollimiseks. Teenuste pakkumise kontekstis hõlmab teenuste integreerimise strateegia suurema hulga seotud või üksteisest sõltuvate teenuste pakkumist kui konkurendid. Ehkki mõnele kliendile pakub see ka mugavuse eelist, seisneb see eelis peamiselt kulude vähendamises. Lisaks on võimalik kulueelist luua protsessidega, kus teenusepakkujal oeks lähenemisviis teenuste pakkumisele, mis pakub samu või sarnaseid eeliseid madalamate kuludega. Protsessieeliste säilitamine võib olla väga keeruline ja protsesse on lihtne kopeerida. [10]

Kulude kokkuhoidu mainitakse sageli peamise motivaatorina teenuste sisseostul. Järjepidevalt tegutsedes on logistikakulusid on võimalik teenuste sisseostuga vähendada 30-40%. Põhja- Ameerikas 3PL teenusepakkujate seas läbiviidud uuringu järgi on hinnasurve logistikateenuste turul kasvav trend. Maltz väidab, et logistikateenuste pakkuja valikul on kulu üheks kvalifitseerumise tingimuseks, kuid ei ole kriitiline ning diferentseerivaks faktoriks peetakse hoopis sooritusvõimet. Kvantitatiivsetes logistilistes uuringutes on leitud, et statistiliselt ei ole kulude ja kliendi lojaalsuse vahel olulist seost. [24] Seevastu turunduskirjanduses peetakse hinda kõige olulisemaks teguriks, mis mõjutab kliendi rahulolu, sest kui kliendid hindavad teenusest saadud väärtust, siis nad tavaliselt mõtleavad hinnale. [27]

Hinnastamine on teenusesektoris keeruline. Tootele orienteeritud ettevõtted saavad välja selgitada oma toote ühiku kulu erinevate mahtude jaoks. Üks osa nende strateegiast on saada madalate kuludega tootjaks ja kasutada seda positsiooni enda konkurentsieelisena. Lisaks on olemas teistsugused hinnastamise strateegiad, nagu premiumhinna strateegia premium kvaliteediga toodetele. Teenustele orienteeritud äris on sageli keeruline kindlaks teha, mis on pakutava teenuse ühik, veelvähem, mis on selle hind. Üldiselt on kulusid lihtsam määratleda varapõhiste ettevõtete puhul kui inimestepõhistel. Seetõttu põhineb ka teenuse hinnastamine pigem väärtusel kui kuludel. Väärtus on üldiselt defineeritud kliendi poolt ja mingi piirini konkurentsi poolt. Kliendid maksavad selle eest, mis nad arvavad, et teenus on väärt, seega hinnastamine on üles ehitatud sellele, kui palju turg talub. [28]

Kuigi see ei pruugi olla kõikehaarav, on enamik turge täna hinnas rohkem konkureerivad kui kümme aastat tagasi. Fundamentaalne muudatus globaalsel konkurentsimaastikul on, et reaalhinnad on madalamad kui kunagi varem. Selleks on mitmed põhjused. Esmalt on turule sisenenud uued globaalsed konkurendid, kellel on madalad kulubaasid. Teiseks on vähenenud kaubandusbarjäärid ja regulatsioonid paljudel turgudel, mis tähendab, et

uued sisenejad saavad turule tulla kiiresti. Selle tulemusena on tekkinud paljudes tööstustes ülevõimsus, mis tähendab, et pakkumine on suurem kui nõudlus, viies hinnasurveni. Üheks põhjuseks hinna deflatsioonile on Internet, mis muudab hindade võrdlemise palju kergemaks. Lisaks on kliendid ja tarbijad muutunud väärtusteadlikumaks. Brändid ja tarnijad, kes kunagi said nõuda kõrgemat hinda tajutava eelise eest, ei saa seda enam teha kuna turg tajub, et saab võrdselt atraktiivseid pakkumisi tunduvalt madalama hinna eest. Selle tõenduseks on näiteks odavlennufirmad või jaemüügis omamärgi tooted. Jätkuvale hinnasurvele vaatamata, peavad ettevõtted leidma viise, kuidas vähendada kulusid sobitumaks hinnalangusega. [8]

Hinnaga rahulolu on oluline tegur, mis mõjutab ostja-tarnija suhteid. Edu saavutamiseks peaks organisatsioon tuvastama ja rahuldama ostja vajadused ja soovid tõhusamalt kui tema konkurendid. Turunduses on laialt levinud tarbija rahulolu kui turustamise peamine idee. Kuna tarbija rahulolu mõiste on seotud ka pikaajaliste suhete loomise ja suhtlusturundusega, kaasates rahulolu hindade ja selle erinevate dimensioonidega, on ka ärikliendi suhetes teadlased sellele hakanud tähelepanu pöörama. Hinnal on keskne roll ostuotsuse langetamise protsessis ja ostujärgses käitumises, mille tulemuseks on ostja rahulolu. Ostja rahulolu mõiste on seotud hinnaküsimustega, kuna rohkem kui pooled klientidest lähevad hindade tõttu üle konkurentide juurde. Hinnaga rahulolu mõõtmiseks pakutakse välja 5 erinevat dimensiooni: hinna usaldusväärsus, suhteline hind, hinna-kvaliteedi suhe, hinna õiglus ja hinna läbipaistvus. [29]

Logistikaalases kirjanduses pakutakse hinnaga rahulolu mõõtmiseks välja lihtsam, kolme näitajaga mudel. Esimese näitaja puhul mõõdetakse hinnaga rahulolu võrreldes teiste logistikateenuse pakkujatega. Teise näitaja puhul võrreldakse kulusid logistiliste tegevuste tegemisega ettevõttesiseselt. Kolmanda näitaja puhul mõõdetakse kliendi taju saadud teenuse hinna ja kvaliteedi suhtest. Mudeli puhul võidakse kritiseerida asjaolu, et teenuse kasutajad ei pruugi omada infot, mis hindu pakuvad teised logistikateenuse pakkujad ja pole oluline, kas ollakse rahul oma teenusepakkuja hinnaga. Nende hinnang võib põhineda subjektiivsel hinnangul teiste teenusepakkujate poolt pakutavatest hindadest. Mudelit testiti nii USA kui Saksamaa turul, kus esinesid erinevused. Erinevalt Saksamaast, mõjutas USA puhul rahulolu faktor, mis puudutas kulude võrdlemist teenusepakkuja ja logistiliste tegevuste isetegemise vahel. Ühes põhjuseks peetakse seda, et sakslased on tulevikku vaatavad, ameeriklased olevikku. Seetõttu on otsuste tegemine Saksamaal oletatavasti suunatud tulevikku ning otsuse tagasipööramine on keeruline ja kulukas. Ameeriklased seevastu on olevikku vaatavad ning ei tähtsustata pikaajalisi suhteid. Kui Saksamaal on varasemalt teenust sisse

ostetud, siis uuesti ise tegema hakkamine ei ole jaoks strateegiliselt alternatiiv ja ei mõjuta seetõttu ka hinnaga rahulolu. [30]

Logistikasektoris on hinnastamise strateegiad vähemküpsed kui muudes sektorites. Digitaliseeritus on olnud ajalooliselt madal. Lisaks on sektori killustatus, erinevate kaupade keerukus ja tugeva ülemaailmse logistikatööstuse ühenduse, kes juhiks standardiseerimist ja hinnakujunduse läbipaistvust, puudumine viinud selleni, et enamik ettevõtteid peab end hinnakujundajateks. Ettevõtted kasutavad „cost plus“ ehk „kulud pluss“ lähenemisviisi. Küll on viimasel ajal suurenenud logistikaettevõtete investeeringud tehnoloogiasse ja andmete infrastruktuuri, nagu tiptasemel transpordijuhtimise süsteemid, ettevõtte ressursside planeerimise süsteemid (ERP-Enterprise Resource Planning Systems), andmete korrastamise süsteemid ning digitaalse arhitektuuri sujuvamaks muutmine. Logistikaettevõtete jaoks on praegu hea aeg kõrgetasemelisemate hinnastrateegiate väljakujundamiseks. Samuti on turul hetkel aktiivsed sektorid häirivad uued tulijad, kes tänu tehnoloogia arengule ja uutele ärimudelitele äratavad huvi investorites. Näiteks ettevõtte Freightos, kelle rakendus võimaldab pakkujatel reaajas jagada hinnakujunduse andmeid, pakkudes turule suuremat läbipaistvust. [31] Paljud ettevõtted spetsialiseeruvad, toetudes konkreetsetele tehnoloogiatele. Sellega kaasneb risk- tehnoloogia võib vananeda. Sellest tulenevalt tuleb seda konkurentsieelise allikat hoolikalt jälgida ja ettevõtte peab olema valmis muutuma koos turuga. [10]

2 LOGISTIKA PLUSS OÜ

2.1 Logistika Pluss OÜ tutvustus

Ettevõtte erinevatest tööstussektoritest on silmitsi klientide kasvava nõudlusega paremateks ja kuluefektiivsemateks logistilisteks lahendusteks, tänu globaliseerumisele, tarneaja lühenemisele ja allhankele. Selle tulemusena on 3PL turg kasvanud kiiresti. 3PL tähendab seda, et ettevõtte kasutab välist logistikateenuse pakkujat ettekavatsetult ja järjepidevalt, kes pakub kõiki või paljusid logistilisi teenuseid, mida ettevõttel on vaja. [32] Üheks selliseks 3PL teenusepakkujaks Eesti turul on ettevõtte Logistika Pluss OÜ.

Logistika Pluss OÜ on logistikat ja tootmist toetavaid lahendusi pakkuv ettevõtte, mis asutati 1998. aastal, Valior Tolliteenuste AS-na. Toona oli ettevõtte põhitegevuseks tolliteenuste pakkumine. 2006. aastal Valior Tolliteenused registreeriti ümber Logistika Pluss OÜ-ks ja alustati laiemate teenuste osutamisega. Valmis 15 000m² pindalaga A-klassi logistikakeskus Punasel tänaval Tallinnas. Ettevõtte arenes jõudsalt ning 2014. aastaks valmis 24 000 m² pindalaga A-klassi logistikakeskus Välja teel Jõelähtme vallas. Täna pakub Logistika Pluss OÜ erinevaid logistikat ja tootmist toetavaid teenuseid tööstusettevõtetele, tootjatele ning maaletoojatele. [33] Tabelis 2.1 on toodud Logistika Pluss OÜ pakutavate teenuste valik.

Tabel 2.1 Logistika Pluss OÜ pakutavad teenused. Autori koostatud Logistika Pluss OÜ kodulehe alusel [34]

Valdkond	Teenuste grupp	Teenused
Laologistika	Ladustamine	Tavaladu
		Tolliladu
		Aktsiisiladu
		Lisaväärtus
		Terminal
		Kohalik transport
		Rahvusvaheline transport
		In-house (kliendi pinnal) logistika
	Tolliteenus	Deklareerimine
	Jaotuslogistika	Tavaladu
		Lisaväärtus
		Tagastuslogistika
		Krediidihaldus
Kohalik transport		

Tabel 2.1 Jätk

Valdkond	Teenuste grupp	Teenused
Tootmislogistika	Tootmisega seotud teenused	Kvaliteedikontroll
		Sorteerimine
		Komponentide ettevalmistus
		Pakendi ettevalmistus ja pakkimine
		Monteerimine ja testimine
	Remonditööd (re-work)	Visuaalne ja mehhaaniline kontrollimine
		Tehniline kontrollimine
		Moodulite asendamine
		Demonteerimine
		Utiliseerimine
		Remont
		Taastamine
	Tarnija juhitud laovarud (VMI)	Tarnija juhitud laovarud

Tagamaks teenuste kvaliteedi, nõuetele vastavuse, kliendisõbralikkuse, tähtaegadest kinnipidamise ja laiemas plaanis ettevõtte efektiivsuse, on Logistika Pluss OÜ-l välja töötatud ja juurutatud rahvusvahelistele standarditele ISO 9001:2015 ja ISO 14001:2015 vastav integreeritud juhtimissüsteem. Lisaks on ettevõttel AEOF sertifikaat Maksu- ja Tolliameti poolt, mis võimaldab lihtsustatult teha tollitoiminguid, omatakse mahekäitleja tunnustust ning ollakse Lennuameti kokkuleppeline esindaja (RA). [34]

Logistika Pluss OÜ logistikakeskustes töötab ligikaudu 170 töötajat. Logistika Pluss OÜ kuulub erinevatesse erialaliitudesse, olles Eesti Masinatööstuse Liidu, Prologi, Eesti Kaitsetööstuse Liidu, Eesti Logistika ja Ekspedeerimise Assotsiatsiooni, Eesti Kaubandustööstuskoja ja Eesti Elektroonikatööstuse Liidu liige. [34]

Kuna logistikatööstus on kiires muutuses, siis ettevõtted peavad muutustega kaasas käima, et püsida konkurents. Ärimudelid, mis on domineerinud aastakümneid, asenduvad uutega. 3PL teenusepakkujate puhul eristatakse hetkel nelja ärimudelit [19]:

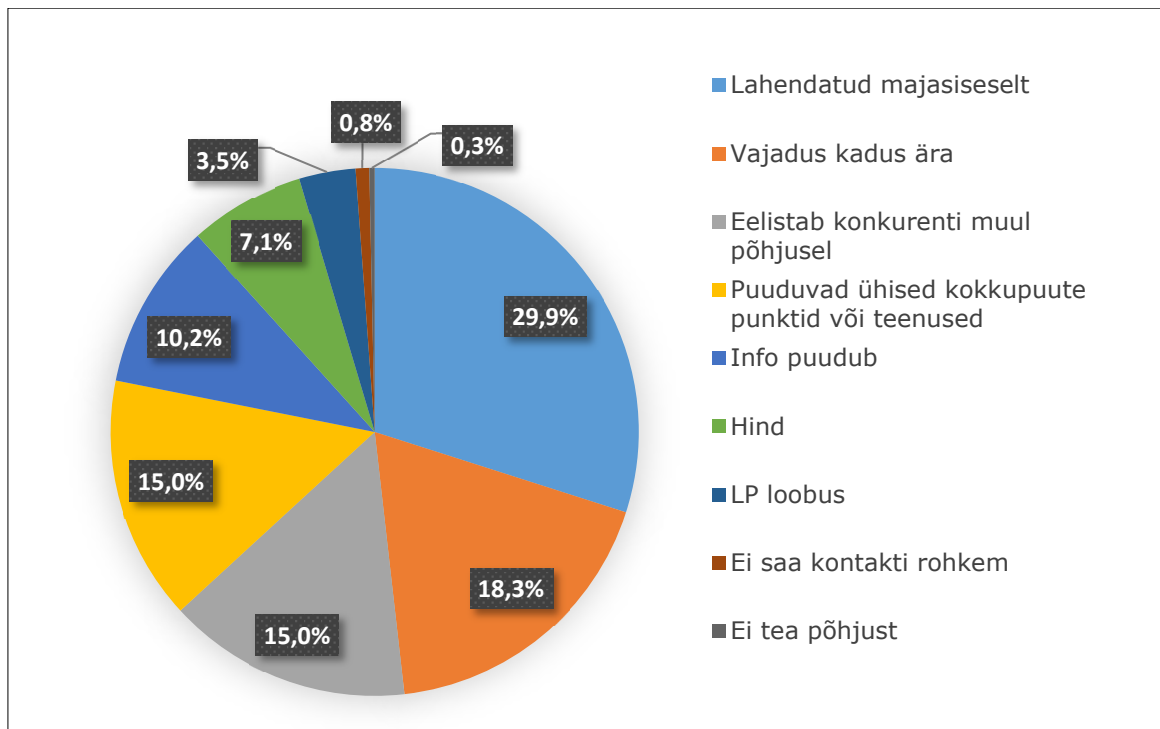
1. **Standardne kohalik 3PL teenusepakkuja**- pakutakse standardiseeritud lühimaa transporti ja transpordijuhtimise teenust kindlates regioonides (linnad, maakonnad, riigid). Pakutakse ka laoteenust ning varude juhtimist. Ulatuslikke lisaväärtusteenuseid ei pakuta. See ärimudel esindab kõige primitiivsemad 3PL teenuseid. Võidakse pakkuda saadetise jälgimise teenust ning digitaalset tellimuste töötlemist, kuid ressursid ja võimekus arenenud digitaalsete teenuste ning tehnoloogiate kasutuselevõtuks on piiratud;
2. **Niššiteenuse spetsialist**- opereeritakse regionaalsel tasandil ning pakutakse transpordi- ja laoteenuseid, kaubavarude juhtimist ning muid teenuseid. Selle ärimudeliga ettevõtted on pigem väikesed, eriteadmistega ja arendavad erilahendusi B2B kliendile. Pakutakse piiratud ulatuses digitaalseid teenuseid, mis on spetsiaalselt kliendi jaoks loodud;

3. **Standardne rahvusvaheline 3PL teenusepakkuja**- keskmised ja suured ettevõtted, pakutakse peamiselt pikamaa transporditeenuseid, laoteenust ja kaubavarude jälgimist rahvusvahelistes võrgustikes. Saavutamaks rahvusvaheline katvus, kasutatakse eri transpordiliike (maantee, raudtee, õhk ja meri). Selleks võidakse kasutada allhanke korras kohalikke vedajaid. Nende suuruse tõttu on pakutavad lahendused pigem kompleksed. Pakutakse ka põhilisi digitaalseid teenuseid (saadetise jälgimine, elektroonne andmevahetus, digitaalsed transpordijuhtimise lahendused);
4. **Rahvusvaheline teenusespetsialist**- pakutakse globaalseid transpordi- ja laoteenuseid, laovarude jälgimist ning laia hulka lisateenuseid. Sellise ärimudeliga ettevõtted keskenduvad äriklientidele ja pakuvad globaalseid tarneahelate juhtimise lahendusi, sealhulgas spetsiaalselt kliendi jaoks väljatöötatud erilahendused. See on kõige komplekssem 3PL ärimudel ja võrreldes teistega pakutakse ka kõige keerulisemaid digitaalseid lahendusi (tarneahelate juhtimiseks).

Autori hinnangul liigitub Logistika Pluss OÜ niššiteenuse spetsialisti ärimudeli alla, kuna ettevõtte pakub oma teenuseid peamiselt Eesti turul, põhiteenuseks on laoteenus, kuid pakutakse ka transporditeenust koostööpartnerite abiga ning erinevaid lisaväärtusteenuseid. Ettevõttel on arendatud klientide vajaduste järgi kliendiveeb, kus kliendil on võimalik teha tellimusi ja neid jälgida. Teenuseid pakutakse äriklientidele.

Logistika Pluss OÜ kodulehel on välja toodud, et ettevõtte kliendid on kohalikud ning rahvusvahelised tootmise või kaubandusega tegelevad keskmised ja suuremad ettevõtted. [34] Uute klientide leidmise allikateks on sissetulevad päringud, otsepostitud potentsiaalsetele klientidele (telefoni või e-posti teel), reklaam erinevates ajalehtedes, ja sotsiaalmeediakanalites, messid, seminarid. Potentsiaalsed kliendid saavad päringuid esitada otse e-maili teel või läbi kodulehe päringuvormi. Lisaks korraldab Logistika Pluss OÜ seminare oma logistikakeskustes, et tutvustada pakutavaid teenuseid ja võimalusi. [35]

Kliendihalduse tarkvarana on Logistika Plussi müügiosakonnas kasutusel 2018. aasta septembrist Pipedrive tarkvara. Käesoleva magistritöö raames analüüsis autor Pipedrives olemasolevaid andmeid, saamaks ülevaade, millised on olnud klientide poolsed äraütleamise põhjused koostöö mitte alustamiseks. 31 kuu (september 2018 kuni aprill 2021) jooksul on avatud 772 potentsiaalset tehingut, võidetud 79, jätkuvalt avatud 85 ning kaotatud 608 tehingut.



Joonis 2.1 Kaotatud müügitehingute põhjused. Autori koostatud Pipedrive andmete põhjal

Peamiseks põhjuseks, miks koostöös ei alustata, on 29,9% potentsiaalsetest klientidest öelnud põhjuseks, et logistilised tegevused tehakse ära majasiseselt. 18,3% potentsiaalsetest klientidest on läbirääkimiste käigus kadunud ära vajadus teenuste sisseostuks. 15% potentsiaalsetest klientidest eelistab konkurenti ning samamoodi 15% potentsiaalsetest klientidest on öelnud, et Logistika Pluss OÜ-ga puuduvad ühised kokkupuutepunktid või puuduvad soovitud teenuseid. 10,2% tehingutest ei ole teada kaotuse põhjus, kuna klient ei ole seda avaldanud. 7,1% kaotustustest on põhjustatud hinna ebasobivusest. 3,5% puhul on Logistika Pluss OÜ ise loobunud koostöö alustamisest. 0,8% tehingutest on suletud põhjusel, et potentsiaalse kliendiga ei saada enam kontakti. Andmetest järeldub, et lisaks teistele turul tegutsevatele logistikateenuseid pakkuvatele ettevõtetele on klient ise konkurent, soovides logistilised tegevused teha ise.

Vastavalt Eestis 2018. aastal läbiviidud logistikauuringule, nagu kõikjal mujal maailmas, on ka Eesti ettevõtetes kõige laiemalt levinud transpordiga seotud logistikafunktsioonide sisseostmine. 91% vastanud Eesti tootmis- ja kaubandusfirmadest tellib üle 50% oma sellealastest tegevusest firmavälistelt partneritelt. Järgnevad tagastuslogistika korraldus (86%), kodumaine transport (81%) ja ekspedeerimistegevus/veokorraldus (67%). Vähem kui 10% vastajatest teeb mainitud tegevusi 100% ise, rahvusvahelist transporti täielikult ise teostavad firmad puuduvad täielikult. Eesti firmad torkavad silma laonduse väljastellimise madala osakaaluga. 78% vastajatest korraldavad oma laondust

täielikult ise, ainult 8% tellib seda rohkem kui 50% ulatuses välistelt partneritelt. 20-25% Eesti kaubandus- ja tootmisfirmadest tellib oma tellimuste täitmise, lisaväärtustegevuste teostamise ja logistika infosüsteemide korralduse funktsioone rohkem kui 50% ulatuses välistelt teenusepakkujatelt. Tootmis- ja kaubandusettevõtete logistika väljasttellimise praktikates esineb mõningaid erinevusi. 96% tootmisfirmadest korraldab oma klientidele arvete saatmist ise, kaupmeeste hulgas on selliste osakaal vaid 67%. 82% uuringus osalenud tootmisfirmadest korraldab oma laondust täielikult ise, kaupmeeste vastav osakaal on 69%. Kõik vastanud kaupmehed korraldavad oma varude haldamist täies ulatuses ise, tootjate puhul on see osakaal 85%. Tootjad eelistavad kaupmeestest rohkem hallata väärtustlisavaid tegevusi ja logistika IT süsteeme majasiseselt (vastavalt 77% ja 50% tootjatel versus 54% ja 33% kaupmeestel. [36]

Intervjuust Logistika Pluss OÜ tegevjuhiga (Lisa 1) selgus, et peamisteks konkurentideks peab ettevõtte ise ettevõtteid Schenker AS, DSV Estonia AS, Via3L OÜ ja Smarten Logistics AS. End positioneerib Logistika Pluss OÜ konkurentide seas kui tööstusettevõtetele spetsialiseerunud teenusepakkujat, pakutakse väga kõrge tasemega teenuseid (teenusekvaliteet 99,96%). Kindlasti ei positioneeru ettevõtte end hinnaliidrina. Logistika Plussi hinnastamine on tegevuspõhine. Konkurentidest Schenker AS-i ja DSV Estonia AS-i põhitegevuseks on ekspedeerimine, kuid pakutakse ka laoteenuseid ja nende sihtgrupp on samuti tööstusettevõtted. Smarten Logistics AS pakub konkurentsi jaotuslogistika alal. Via3L OÜ on intervjuueeritava sõnul rasked ajad laonduses ja logistikakeskus on kaubast üsna tühi ning nende dumpinghinnaga ei suudeta konkureerida. Konkurentide tegevust monitoorib Logistika Pluss järjepidevalt, hoides kogu aeg neil silma peal. Analüüsitakse nende majandusnäitajaid, kliente ja protsesse. Enda konkurentsieliseks peab Logistika Pluss OÜ kõrge tasemega protsesse ja infosüsteeme. Enda nõrkadeks külgedeks konkurentide ees peetakse:

- **Konkurentidega võrreldes piiratud teenuste valikut**- kuna Logistika Pluss OÜ kuulub gruppi, kus üheks grupi ettevõtte põhitegevuseks on ekspedeerimine, siis ei ole võimalik seda teenust endale arendada. 2021. aasta eesmärgiks on välja töötada e-kaubanduse teenus. Ettevõtte Nõukoguga on eesmärgid kooskõlastatud ja nüüd töötatakse tegevuste kallal;
- **Uute teenuste arendamiseks kompetentsi puudus**- lähiajal on ettevõttel plaanis värvata maailmatasemel e-kaubanduse asjatundja;
- **Suutmatust defineerida eristumist**- selles suunas on ettevõttes palju ära tehtud ja ettevõtte Nõukoguga on kooskõlastanud plaanid digitaliseerimise osas. Pärast uute IT süsteemide juurutamist hindab ettevõtte, et maailmatasemel süsteemid aitavad eristuda konkurentidest;

- **Piiratud võimalustega IT süsteemid**- järgmise aasta algusest on Logistika Pluss OÜ-l kasutuses maailma tasemel laohalduse tarkvara (WMS), raamatupidamine viiakse uude süsteemi ja on töös e-kaubanduse platvormi väljatöötamine.

Intervjuust selgub, et põhilisteks sihtklientideks on tööstusettevõtted, kes väärtustavad protsesse ja kõrget kvaliteeti. Eristumaks konkurentidest on ettevõtte töötanud väga paljude oma klientide ja potentsiaalsete klientidega, et välja selgitada nende ootused. On olnud erinevaid projekte väärtuspakkumise välja selgitamiseks ja kaasatud on ka välisabi.

Ettevõtte juhataja toob intervjuus välja, et oma teenuste arendamiseks ja kvaliteedi parandamiseks teeb Logistika Pluss OÜ järgmist:

- Pakutakse kliendile kindlustunnet ja lubaduste täitmist;
- Pakutakse kliendikeskset teenindust ja teenuste kohandamist (kliendi huvidest lähtuv suhtumine, lahendustele orienteeritus);
- Muutnud koostöö kliendile võimalikult lihtsaks;
- Strateegilise partnerina võimendatakse kliendi ressursse;
- Aitatakse tagada, et kliendi esindaja saaks oma firmas tunnustatud efektiivse logistika korralduse eest.

2.2 Logistika Pluss OÜ konkurentide iseloomustus

Enamik ettevõtteid näeb konkurente ohuna, mida nad võivadki olla. Küll aga võivad õiged konkurendid aidata hoopis tugevdada ettevõtte konkurentsipositsiooni turul. Ettevõttele võib olla kasulikum pigem see, et on üks „õige“ konkurent, selle asemel, et on mitu nõrka konkurenti. Õige konkurent võib pakkuda ettevõttele mitmeid strateegilisi kasusid [37]:

- Aidata suurendada konkurentsieelist- näiteks nõudluse kõikumise puhul;
- Parandada sektori hetkeolukorda;
- Aidata kaasa turu arengule;
- Takistada teistel turule sisenemist.

Konkurendid pole võrdselt atraktiivsed ja ebaatraktiivsed. Hea konkurent on see, kes suudab tuua väljatoodud kasu, ilma liiga tõsist pikaajalist ohtu kujutamata. Hea konkurent on see, kes motiveerib ettevõtet mitte rahul olema, kellega koos

saavutatakse stabiilne ja kasulik turutasakaal, ilma omavahelise sõjata. Halbadel konkurentidel on üldiselt vastupidised omadused. Mitte ükski konkurent ei ole ideaalne. Mõned juhivad leiavad, et häid konkurente ei olegi olemas. Selline vaatenurk aga eirab täielikult fakti, et osad konkurendid on paremad kui teised ja võivad avaldada erinevat mõju ettevõtte konkurentsipositsioonile. Oluline on ettevõttel mõista, kuhu gruppi iga tema konkurent kuulub. [37]

Eesti Kaubandus-Tööstuskoda koostab Eesti ettevõtete konkurentsivõime edetabelit. Konkursi raames koostatakse ettevõtete üldine konkurentsivõime paremusjärjestus majandusnäitajate põhjal. Arvestatakse kahe viimase aasta majandustegevuste näitajad: müügitulu, puhaskasum, omakapital, töötajate arv ning tööjõukulu. Transpordi- ja logistikasektori ettevõtetest analüüsiti 95 ettevõtet. Kui 2019. aastal oli Logistika Pluss OÜ edetabelis 42. kohal, siis 2020. aasta edetabeli põhjal oli ettevõtte langenud 86. kohale. [38]

Eelnevas peatükis andis autor ülevaate erinevatest logistikateenuse pakkuja tüüpidest. Nii 2PL, 3PL kui 4PL ettevõtted, keda leiab ka Eesti Kaubandus-Tööstuskoja konkurentsivõime edetabelist, on Logistika Pluss OÜ jaoks konkurentideks ja kelle tegevust tasub jälgida, näiteks eesmärgiga kui soovitakse kasvada läbi teise ettevõtte omandamise. Üldistuste tegemiseks ja konkreetse huvides vaatleb autor käesolevas magistritöös vaid 3PL ja LLP tüüpi konkurente.

Intervjuust Logistika Pluss OÜ juhatajaga selgus, ettevõtte ise peab enda peamiseks konkurentideks ettevõtteid Schenker AS, DSV Estonia AS, Via3L OÜ ja Smarten Logistics AS. 2020. aasta Eesti Kaubandus-Tööstuskoja poolses ettevõtete konkurentsivõime tabelis olid nimetatud konkurendid järgnevatel positsioonidel: DSV Estonia AS 4. kohal (2019. aastal 10. kohal), Schenker AS 27. kohal (2019. aastal 19. kohal) ning Smarten Logistics AS 78. kohal (2019. aastal 72. kohal). Ettevõtte Via3L OÜ puudus edetabelist.

Schenker AS tegutseb Eestis aastast 1991 ja pakub regulaarseid veeteenuseid, erinevaid lao-, tollimis-, laialiveo teenuseid, lennu- ja konteinervedusid ning Eesti siseseid vedusid. Ettevõtte peakontor asub Tallinnas, harukontorid asuvad Tartus, Jõhvis ning Pärnus. [39]

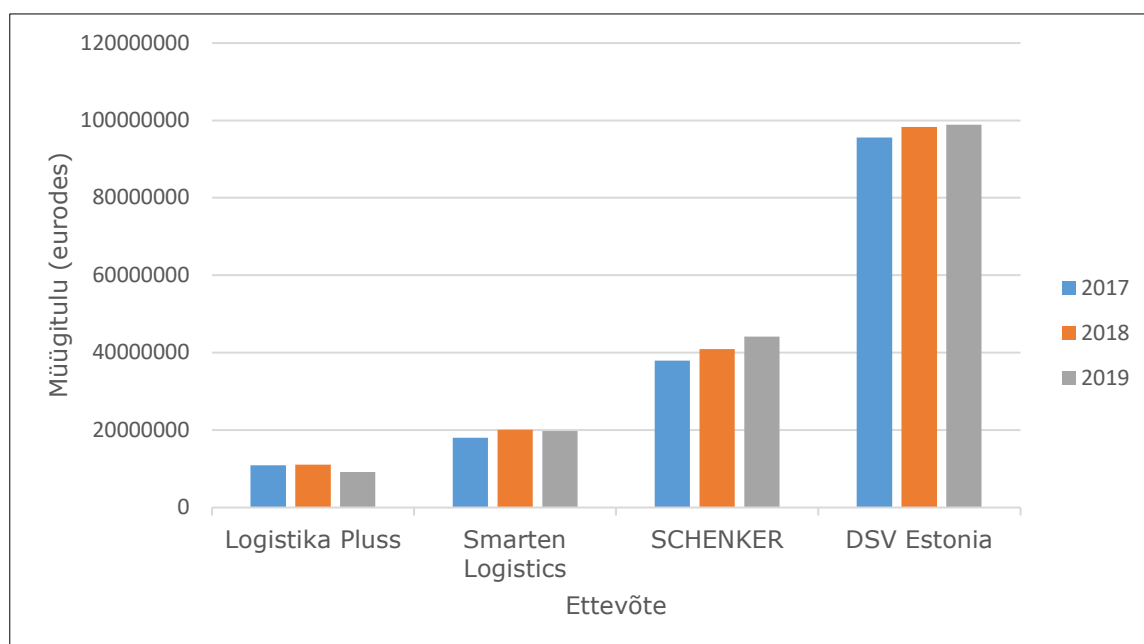
DSV Estonia AS kohta puudub rahvusvahelisel DSV kodulehel spetsiifiline informatsioon. Ettevõtte eestikeelne koduleht on osa rahvusvahelisest lehest ning ettevõtet tutvustatakse kui iga päev tuhandetele ettevõtetele tarneahela lahendusi ja haldamist

pakkuv ettevõtte, kellel on rohkem kui 1300 kontorit ja logistikarajatist, ollakse esindatud rohkem kui 80 riigis ning töötajaid on üle 56 000. [40]

Via3L OÜ on ettevõtete grupp, kelle põhivaldkonnaks on lepingulise logistika (3PL) ja rahvusvahelise transpordi teenuste osutamine. Ettevõtte loodi 2001. aastal Eestis ja on tänaseks laienenud ka teistesse Balti riikidesse. [41]

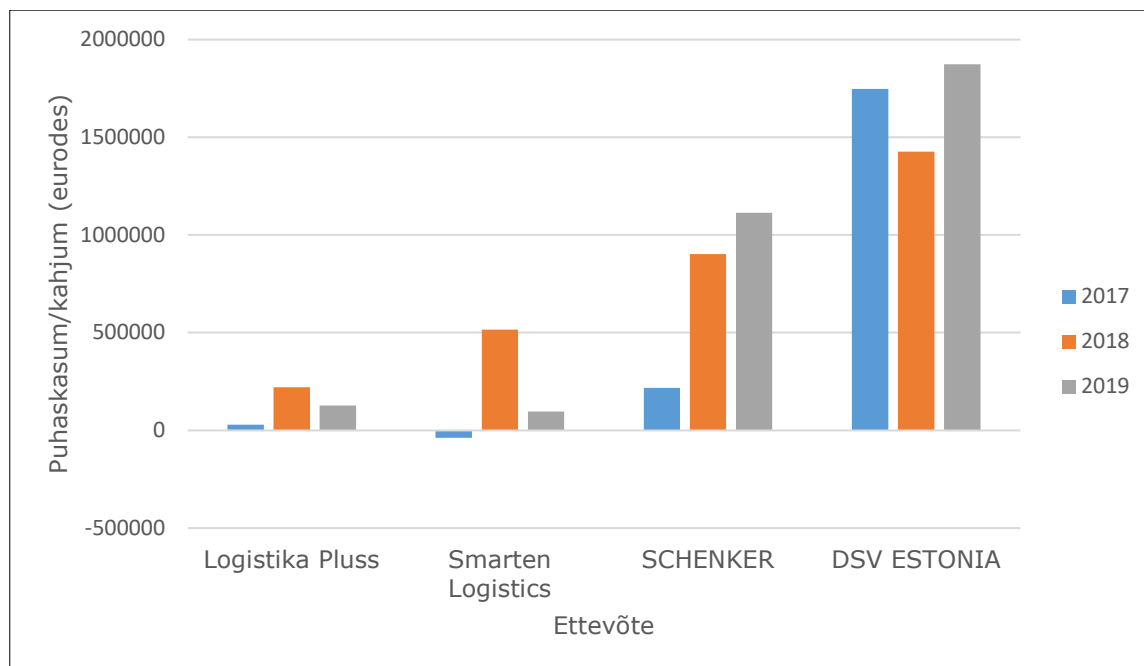
Smarten Logistics AS on Eesti kapitalil põhinev kolmanda osapoole logistika (3PL) teenusepakkuja Eestis. Turule tuldi rohkem kui 25 aastat tagasi. Ettevõttel on 62 000 m² laopindu ja ligikaudu 350 töötajat. [42]

Järgnevalt annab autor ülevaate nende ettevõtete avalikult saada olevatest majandusnäitajatest. Ettevõtte Via3L OÜ puhul majandusaasta aruande periood erineb teistest, seega seda ettevõtet autor võrdlusesse ei lisa.



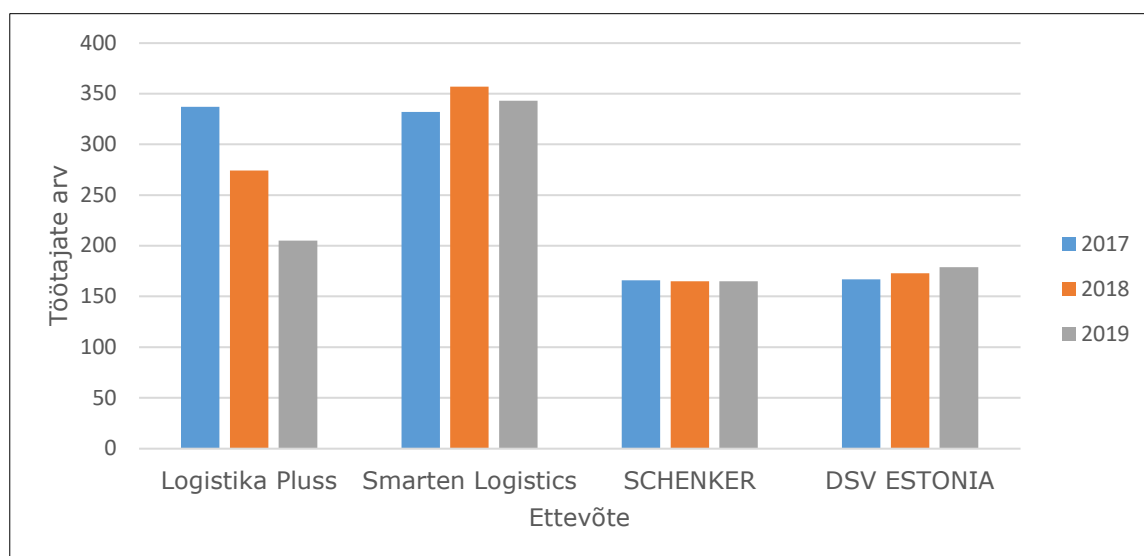
Joonis 2.2 Konkurentide müügitulu võrdlus aastatel 2017-2019. Autori koostatud www.krediidiraportid.ee andmetel [43]

Joonisel 2.2 on näha viimase kolme aasta müügitulude võrdlus, mis näitab, et Schenker AS ja DSV Estonia AS on kasvanud, kuid Logistika Pluss OÜ ja Smarten Logistics AS-i müügitulu on 2019. aastal kahanenud.



Joonis 2.3 Konkurentide puhaskasumi/kahjumi võrdlus aastatel 2017-2019. Autori koostatud www.krediidiraportid.ee andmetel [43]

Joonisel 2.3 on näha kolme aasta puhaskasumi/kahjumi võrdlus, mis näitab, et ainukesena ettevõtetest Schenker AS-i kasum on kasvanud pidevalt. Smarten Logistics AS on 2017. aastal teeninud kahjumit.



Joonis 2.4. Konkurentide töötajate arvu võrdlus aastatel 2017-2019. Autori koostatud www.krediidiraportid.ee andmetel [43]

Joonisel 2.4 on on näha, et 3 aasta võrdluses Logistika Pluss OÜ on kõige enam vähendanud töötajate arvu. Sealjuures on nii Smarten Logistics AS-i kui Logistika Pluss OÜ töötajate arvud tunduvalt suuremad Schenker AS-i ja DSV Estonia AS-i töötajate

arvust. Autor arvab, et siin on põhjuseks asjaolu, et Schenker AS ja DSV Estonia AS müügitulu tuleb peamiselt veoteenuste müügist ning Logistika Pluss OÜ ja Smarteni puhul on põhiteenusteks laoteenused, mis nõuavad suuremat arvu töötajaid.

Täpsemaks majandustulemuste analüüsiks on vaja pikemaajalisi andmeid ettevõtete majandusaasta aruannetest, et arvutada välja erinevad suhtarvud, hinnata trende ning konkurentide pikemaajalist jätkusuutlikkust. See ei ole aga käesolevas töös eraldi eesmärk ning tööks vajaliku piisava ülevaate logistikaettevõtete konkurentsivõimest saab Eesti Kaubandus-Tööstuskoja konkurentsivõime edetabelist. Autori hinnangul tasuks Logistika Pluss OÜ-l otseste konkurentidena vaadelda ka ettevõtteid ACE Logistics Estonia AS, kes on konkurentsivõime edetabelis 28. kohal (2019. aastal 29. kohal) ja Boomerang Distribution OÜ, kes on tabelis 53. kohal (2019. aastal 88. kohal), kuna need ettevõtted sarnanevad Logistika Pluss OÜ-ga oma pakutavate teenuste poolest ning on 3PL teenuse pakkujatena tugevateks konkurentideks.

ACE Logistics Estonia AS on ekspedeerimis- ja logistikaettevõtte. ACE Logistics Estonia AS-i teenuseks on logistilised lahendused, mis sõltuvad kliendi vajadustest. ACE Logistics kontsern tegutseb oma ettevõtetega Eestis, Lätis, Leedus, Valgevenes, Ukrainas ja Soomes. Koostööpartnerite kaudu osutatakse erinevaid logistikateenuseid üle terve maailma. ACE Logistics Estonia AS-l on Eestis kaks kontorit, Tallinnas ja Rae vallas. [44]

Boomerang Distribution OÜ on Rootsi omanike ettevõtte Eestis. Rohkem kui 15 aastase kogemusega ettevõtte põhitegevuseks on e-kaubanduse tagastuste käitlemine ning lepinguline pakkimine ja otsepostitusteenused. Ettevõttel on ligi 120 töötajat ning pinda 6 000m². [45]

Käsitledes logistikateenuste sisseostmise temaatikat ning nagu ilmes Logistika Pluss OÜ müügiandmebaasis olevate kaotatud tehingute põhjustest (joonis 2.1), tuleb arvestada, et klient ise on samuti tugev konkurent, kuna paljud potentsiaalsed kliendid eelistavad logistilisi toiminguid ise teha. On mitmeid põhjuseid, mis takistavad ettevõtteid teenust sisse ostmast.

M. Greaver II toob takistavate põhjustena välja järgmised tegurid [46]:

- Ebakindlus;
- Kontrolli kaotamine;
- Põhipädevuse kaotamine;
- Töötajate rahulolematuse;

- Tagasipöördumise raskused;
- Ebaõnnestumise risk.

Logistikateenuseid pakkuva ettevõtte perspektiivist on logistilisi tegevusi ise tegevate ettevõtete puhul tegemist potentsiaalsete klientidega, kellele oleks võimalik teenuseid pakkuda, kuid käesolevast magistritööst jätab autor välja need ettevõtted, kes teostavad logistilisi toiminguid ise. Seda põhjusel, et taoline uuring nõuaks teistlaadseid uurimisküsimusi.

2.3 Lähteülesanne

Logistika Pluss OÜ visioon on olla kiire jätkusuutliku arenguga ja tuntud rahvusvaheline tööstuslogistika ettevõtte. [33] Võrreldes väljatoodud konkurentidega on Logistika Pluss OÜ konkurentsi edetabelis konkurentidest tagapool. 2020. aasta tulemuste põhjal on Logistika Pluss OÜ langenud 44 koha võrra, võrreldes 2019. aastaga. Konkurendid seevastu on kas tõusnud või säilitanud ligilähedase koha. Logistika Pluss OÜ müügitulu on võrreldes konkurentidega väiksem, ettevõtte toob ise välja, et ei suudeta defineerida enda eristumist ning peetakse enda nõrgaks küljeks konkurentide ees piiratud teenuste valikut.

Jätkusuutlikku toimimise tagamiseks on ettevõtete jaoks oluline enda konkurentsistrateegia pidev arendamine. Teenusepakkujate jaoks, kes soovivad püsida konkurentsis, on oluline pidevalt jälgida konkurente ning olla kursis klientide ootustega ning selle tulemusena järjepidevalt arendada enda konkurentsistrateegiat.

Sellest tulenevalt on magistritöö eesmärk pakkuda välja ettevõttele Logistika Pluss OÜ võimalused konkurentsistrateegia arendamiseks. Eesmärgi saavutamiseks kasutab autor kombineeritud uurimisstrateegiat ja püstitab 2 lähteülesannet:

- 1) Viia läbi küsitlus potentsiaalsetele sihtklientidele, hindamaks Eestis logistikateenust sisse ostvate ettevõtete rahulolu teenuste pakkujatega, nende lojaalsust oma tänasele peamisele teenusepakkujale ja selgitada välja, millised on olulisimad faktorid klientide jaoks logistikateenuse pakkuja valiku juures ning kas kliendid peavad olulisemaks teenuse kvaliteeti või hinda;
- 2) Võrrelda Logistika Pluss OÜ-d konkurentidega, analüüsimeks pakutavate teenuste ulatust ja klientidele pakutavaid väärtuseid.

Uuringu tulemustest saadud informatsiooni põhjal koostab autor Logistika Pluss OÜ jaoks abimaterjali, mille põhjal on ettevõttel võimalik saada ülevaade klientide ootustest ning end konkurentide seas paremini positsioneerida. Logistika Pluss OÜ saab kasutada uuringust saadud informatsiooni konkurentsistrateegia arendamiseks ning abivahendina müügi- ja turundusprotsessis.

3 METOODIKA

3.1 Küsitlusmeetod

Magistritöö eesmärgi saavutamiseks püstitas autor kaks lähteülesannet. Esimeseks ülesandeks on hinnata Eesti ettevõtete rahulolu logistikateenuste pakkujatega, lojaalsust oma tänasele teenusepakkujale ja selgitada välja, millised on olulisimad faktorid klientide jaoks logistikateenuse pakkuja valiku juures ning kas kliendid peavad olulisemaks teenuse kvaliteeti või hinda. Selleks kasutab autor kvantitatiivset küsitlusmeetodit.

Küsitlusuuringutel on paljudes teadusharudes oluline roll andmete kogumiseks. Küsitlusstrateegia kasutamine võimaldab tõhusat suure hulga andmete kogumist. Tavaliselt tehakse seda kasutades küsimustikke, kus on ühendatud standardiseeritud andmed, mida saab hõlpsalt võrrelda. Küsitlusmeetodit peetakse oluliseks ka logistika ja tarneahela juhtimise alastes uuringutes. [25] Magistritöös kasutaski autor seda meetodit ning koostas küsimustiku (Lisa 2).

Eristatakse isehallatavaid ja küsitleja hallatavaid küsimustikke. Eristamine sõltub uurija kokkupuutest oma vastajatega. Isehallatavate küsimustike puhul täidavad vastajad tavaliselt küsimustiku ise, teise inimesega suhtlemata. Küsitleja hallatavate küsimustike puhul fikseerib küsitleja vastajate vastused. [25] Magistritöös kasutas autor isehallatavat küsimustikku tüüpi, kus vastajad saavad täita küsimustiku iseseisvalt. Selleks koostas autor Interneti teel täidetava küsitluse vormi, Google Forms keskkonnas. Küsimustik on anonüümne ja koosneb 40-st küsimusest. Küsitluse eesmärk on selgitada välja logistikateenuseid sisse ostvate ettevõtete rahulolu enda tänaste teenusepakkujatega ning aspektid, mis mõjutavad neid teenusepakkujat valima.

Pärast esmase küsimustiku koostamist viis magistritöö autor läbi küsimustiku testimise. Testgruppi valiti 2 sihtrühma sobivat isikut, kellel on samad tunnused koguvalimisse kuuluvate vastajatega. Autor palus neil hinnata:

- Küsimustiku üldist ülesehitust;
- Küsimuste järjestuse loogikat;
- Küsimuste sõnastust ja arusaadavust;
- Küsitluse terviklikkust;
- Küsitluse vormistust.

Testküsitlusest tulenevalt tegi autor küsimustikus järgmised parandused:

- Lisas küsimustikku päisesse info, et vastused on anonüümsed ning neid ei seostata konkreetse isikuga ega ettevõttega, eesmärgiga julgustada rohkem ja ausamalt inimesi vastama;
- Vähendas teenusekvaliteeti puudutavate küsimuste arvu. Eialgu oli küsimusi 25, kuid testküsitluse tagasiside tulemusena vähendas autor küsimusi 9-ni, mitmed küsimused oli võimalik omavahel liita ja formuleerida ühe küsimusena. Seda tegi autor eesmärgiga, et vastajad ei kaotaks küsimustiku täitmisel huvi see lõpuni vastata, sest algne küsimustiku täitmine võttis liiga kaua aega. Lisaks jõudis autor testvastajaga arutelus järeldusele, et teenusekvaliteeti puudutavad järeldused on võimalik teha ka väiksema küsimuste hulga järgi;
- Muutis hinnangute skaalat. Eialgu oli lisatud skaala 0-7, kus 0 tähendas, et küsimusele ei oska vastata. Testvastajaga arutelus jõudis autor seisukohale, et jättes hinnang 0 ära on võimalik saada analüüsimiseks täpsemat infot, sest siis ei ole vastajal võimalust fokuseerimata järgmise küsimuse juurde edasi liikuda.

Küsitluse esimesed 8 küsimust on koostatud eesmärgiga koguda taustainfot küsitlusele vastavate ettevõtete profiili kohta ja vastaja sai valida endale sobiva etteantud valikuvariandi. Üks küsimus on vabas tekstivormis vastusega, kus küsitakse vastaja arvamust, kas tema arvates on turul puudus mõnest teenusest, mida Eesti logistikaettevõtted võiksid pakkuda. Ülejäänud 31 küsimust on väited, kus palutakse vastajatel Likerti skaalal 7-palli süsteemis hinnata erinevaid väiteid. Hinnang 1 tähendab „Tugevalt vastu“ ja hinnang 7 tähendab „Tugevalt nõus“.

Likerti skaala on liitskaala. Liitskaalad koosnevad mitmest väitest, mis väljendavad kas soodsat või ebasoodsat suhtumist antud objekti, millele vastajal palutakse reageerida. Vastaja näitab oma nõusolekut või mittenõustumist esitatud väitega. Igale vastusele on antud arvuline skoor, mis näitab selle soodsust või ebasoodsust ning hinded liidetakse vastaja suhtumise mõõtmiseks. Sotsiaalsete hoiakute uurimisel kasutatakse kõige sagedamini summeeritud skaaladest Likerti skaalat. Likerti skaalal palutakse vastajal hinnata igat väidet mingi tasemega, tavaliselt viie tasemeliselt, kuid võib kasutada ka 3 või 7, näidates nõustumist või mittenõustumist. Näiteks palutakse avaldada arvamust, kas peetakse oma tööd üsna meeldivaks ja vastaja saab vastata ühel järgmistest viisidest: (1) nõustun täielikult, (2) nõustun, (3) ei oska otsustada, (4) ei nõustu, (5) kindlalt ei nõustu. Likerti skaala puhul on oluline keskpunkt, mis peaks näitama, et vastaja „ei oska vastata“. Iga skaala punkt kannab hinnet. Vastusele, mis näitab kõige vähem soodsat rahulolu töö kohta, antakse kõige vähem punkte (ütleme 1) ja kõige soodsamale antakse kõige kõrgem tulemus (ütleme 5). Likerti skaleerimistehnika

määrab seega igale viiest hinnangust skaalaväärtuse. Nii tehakse iga väite puhul. Selliselt antakse igale vastusele üldskoor, mis mõõdaks seejärel vastaja hinnangu soodusust antud vaatenurga suhtes. Kui uuring koosneb näiteks 30 väitest, siis skooriväärtused oleksid järgmised [47]:

- $30 \times 5 = 150$ Kõige soodsam võimalik reaktsioon;
- $30 \times 3 = 90$ Neutraalne suhtumine;
- $30 \times 1 = 30$ Kõige ebasoodsam suhtumine.

Iga vastaja skoor langeks vahemikku 30–150. Kui skoor peaks olema kõrgem kui 90, näitab see antud seisukoha suhtes soodsat arvamust, alla 90 skoor tähendaks ebasoodsat arvamust ja 90 viitaks neutraalsele suhtumisele. [47]

Käesoleva magistritöö puhul on need skoorid vastavalt:

- $31 \times 7 = 217$ Kõige soodsam võimalik reaktsioon
- $31 \times 4 = 124$ Neutraalne suhtumine
- $31 \times 1 = 31$ Kõige ebasoodsam suhtumine

Küsitluse 9.-12. küsimus on väited vastaja rahulolu kohta enda peamise logistikateenuse pakkujaga, eesmärgiga hinnata vastajate üldist rahulolu ja lojaalsust enda tänasele peamisele teenusepakkujale. 13.-20. küsimus on väited teenusekvaliteedi kohta. Teenusekvaliteedi hindamise kohta koostas autor 8 väidet, võttes aluseks teooriaosas välja toodud 9-dimensioonilise LSQ raamistiku. Küsitlusest jättis autor välja komponendi „tellimuse kvaliteet“, mis hõlmab toote kvaliteeti ehk kui hästi toode töötab. Autori arvates üldjuhul klassikaliste logistikateenuste pakkuja ei saa vastutada käsitletava toote kvaliteedi eest. 21.- 29. küsimuse aluseks on võetud teoorias välja toodud 3 näitajaga hinnarahuolu mõõtmise mudel. Lisaks lisas autor 6 küsimust hinnalojaalsuse, hinna tõttu kvaliteedis järeleandmiste tegemise ning hinnakujunduse kohta. 30. ja 31. küsimus lisati selleks, et hinnata, kas vastajad peavad olulisemaks teenuse hinda või kvaliteeti. 32. küsimus oli avatud küsimus, millega autor soovis saada lisainfot, kas vastajad tunnevad, et turul on puudus mõnest logistikaalasest teenusest. 33.-40. küsimused olid taas väited, kus paluti vastajal hinnata erinevaid faktoreid, mis on teenuse pakkuja juures neile olulised.

3.1.1 Küsitluse valimi iseloomustus

Valimid jagatakse tõenäosuslikeks ja mittetõenäosuslikeks. Tõenäosuslikud valimid põhinevad juhuslikul valikul ja kõigil koguvalimi objektidel on võrdne võimalus sattuda valimisse. Mittetõenäosuslike valimite puhul objektid valitakse uuringu läbiviija poolt. Mittetõenäosusliku valimi puhul valivad uuringu korraldajad sihipäraselt konkreetsed objektid üldkogumist selle põhjal, et see oleks tüüpiline või tervikut esindav. Sellise valiku puhul võib juhtuda, et uuringu läbiviija võib valida valimi, mis annab tema seisukohale soodsad tulemused ja kui see juhtub, võib kogu uuring jääda kallutatuks. Seetõttu on oluline uuringu läbiviija erapooletus, et jõuda usaldusväärsete otsusteni. [47] Magistritöö raames ei ole koguvalimit täpselt võimalik määratleda. Seetõttu lähtus autor valimi moodustamisel mittetõenäosusliku valimi printsiibist, kasutades mugavusvalimit.

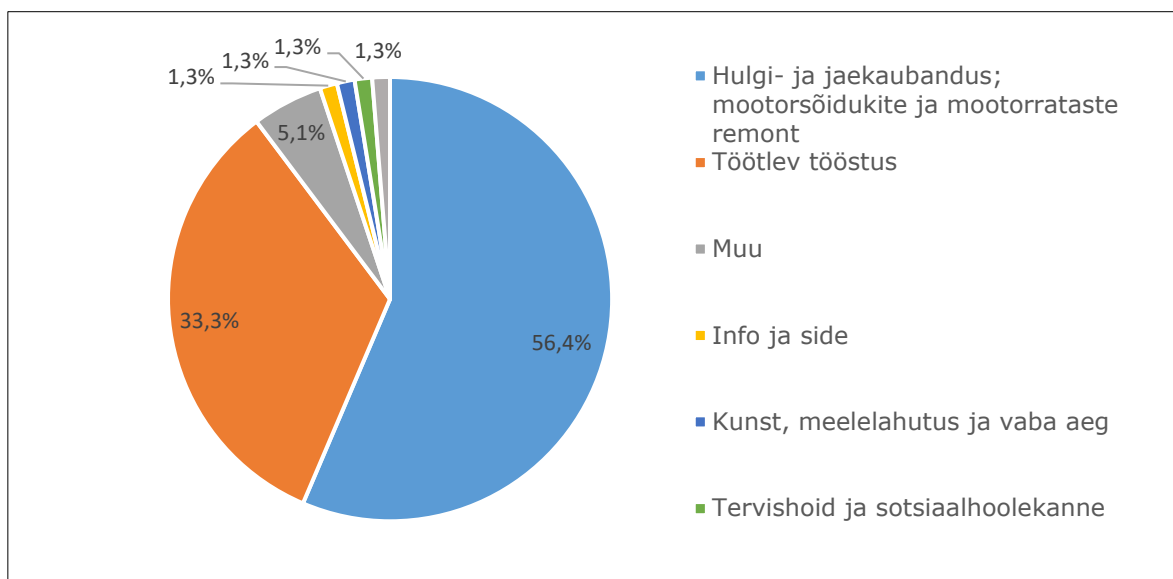
Mugavusvalim tähendab objektide sihipärasest valimist valimisse. Otsus tehakse selle järgi, et objekte ehk uuritavaid on lihtne uuringusse kaasata. [47] Magistritöö autor valis küsitluse valimi koostamise aluseks potentsiaalsed logistikateenuseid sisse ostvad ettevõtted. Nendeks on enamasti erinevad tootmisettevõtted, jae- ja hulgikaubandusettevõtted. Selleks valis autor 657 kontaktadressaati välja Logistika Pluss OÜ müügi osakonna andmebaasist. Sellesse nimekirja kuuluvad enamjaolt jae- ja hulgikaubandusettevõtted ning tootmisettevõtted, keda ettevõtte peab enda potentsiaalseteks klientideks. Kontaktisikute näol oli enamjaolt tegemist logistika-, tarneahela-, ostu- ja tegevjuhtidega, kes potentsiaalselt tegelevad ettevõtetes või osalevad logistikateenuste (transport, laoteenus jne) sisseostu protsessides ja otsustamise juures. Küsimustiku laialisaatmisel ilmnas, et 75 olemasolevatest kontaktadressaatidest olid mittetäielikud või vigased ning tuli meilivastus, et e-maili aadress ei ole kasutusel või kiri on kohaletoiemetamatu.

Lisaks saadeti küsimustik ka järgnevatele Eestis tegutsevatele erialaliitudele, palvega edastada see liidu liikmetele:

- Eesti Kaupmeeste Liit (Küsimustik edastati 8-le liikmele);
- Eesti Masinatööstuse Liit (Küsimustik edastati 134-le liikmele);
- Eesti Elektroonikatööstuse Liit (Puudub tagasiside, kas küsimustik saadeti liikmetele edasi);
- Eesti Kaubandus- Tööstus Koda (Puudub tagasiside, kas küsimustik saadeti liikmetele edasi);
- Eesti Plastitööstuse Liit (Puudub tagasiside, kas küsimustik saadeti liikmetele edasi);
- Ravimitootjate Liit (Puudub tagasiside, kas küsimustik saadeti liikmetele edasi);

- Eesti Trüki- ja Pakenditööstuse Liit (Puudub tagasiside, kas küsimustik saadeti liikmetele edasi).

Järgnevalt toob autor välja küsitlusuuringule vastajate profiilid. Läbiviidud küsitlusele oli vastajaid kokku 78. Vastajates 56,4% ehk 44 olid hulgi- ja jaekaubandusettevõtted, 33,3% ehk 26 töötleva tööstuse ettevõtte ning ülejäänud 10,3% ehk 8 määratlesid enda tegevusvaldkonnaks kas info ja side, veondus ja laondus, tervishoid ja sotsiaalhoolekanne, kunst, meelelahutus ja vaba aeg või „muu“ (joonis 3.1). Tegevusalade valikuvariandid lisas autor Eesti Majanduse Tegevusalade Klassifikaatori (EMTAK) alusel [48].



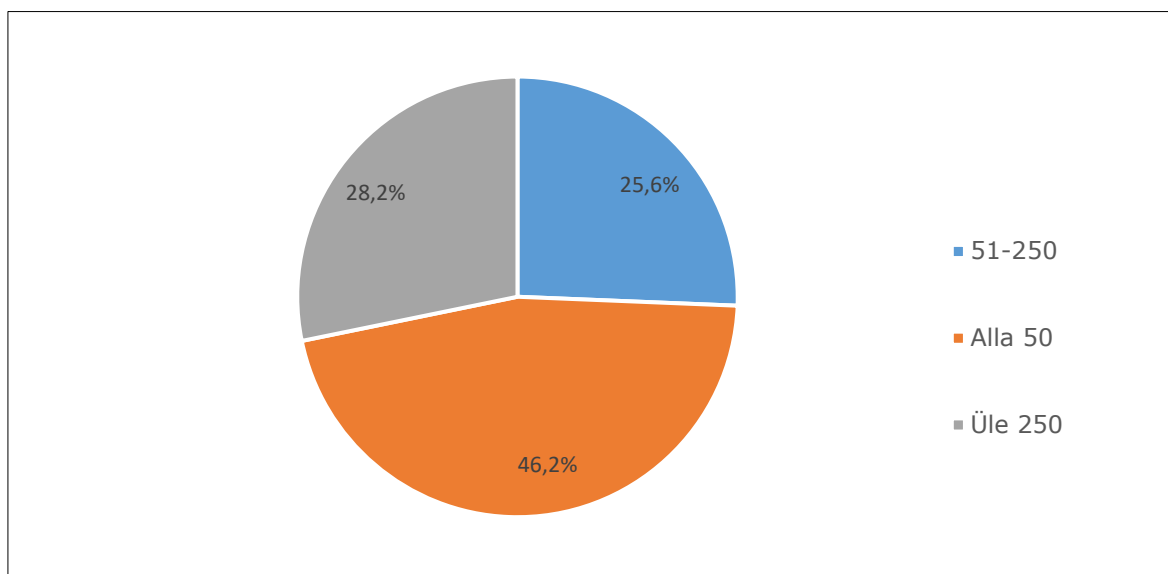
Joonis 3.1 Vastajate osakaal tegevusvaldkondade lõikes

Töötajate arvu ja müügitulu valikuvariantide määramisel lähtus autor tabelis 3.1 toodud Raamatupidamise seaduse liigitusest [49]. Kuna keskmise suurusega ja suurettevõtte puhul arvulised näitajad on samad (erineb täidetavate tingimuste nõue), siis nendest moodustas autor ühe valikuvariandi.

Tabel 3.1 Ettevõtete liigitus Raamatupidamisseaduse alusel. Autori koostatud

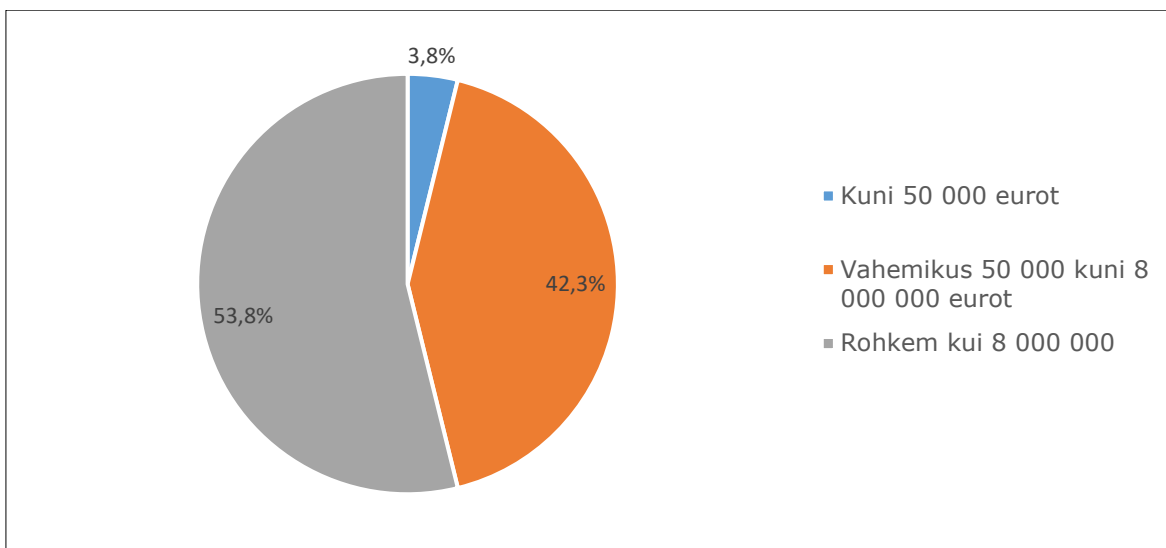
Ettevõtte liigitus	Keskmine töötajate arv aruandeaasta jooksul	Müügitulu aruandeaastal (eurot)	Varad	Tingimus
Mikroettevõtte (kõik tingimused peavad olema täidetud)	Pole määratud	Kuni 50 000	kuni 175 000	Osaühing; kohustused ei ole suuremad kui omakapital, üks osanik, kes on ka juhatuse liige
Väikeettevõtte (vaid üks näitaja võib ületada järgmisi tingimusi)	50	Kuni 8 000 000	4 000 000	Äriühing
Keskmise suurusega ettevõtte (vaid üks näitaja võib ületada järgmisi tingimusi)	250	40 000 000	20 000 000	Äriühing
Suureettevõtte (vähemalt kaks näitajat ületavad järgmisi tingimusi)	250	40 000 000	20 000 000	Äriühing

Joonisel 3.2 on toodud vastajate osakaal töötajate arvu lõikes. 46,2% ettevõtetest oli töötajate arv alla 50. 25,6% oli töötajaid vahemikus 51-250 ning 28,2% üle 250 töötaja.



Joonis 3.2 Vastajate osakaal töötajate arvu lõikes. Autori koostatud

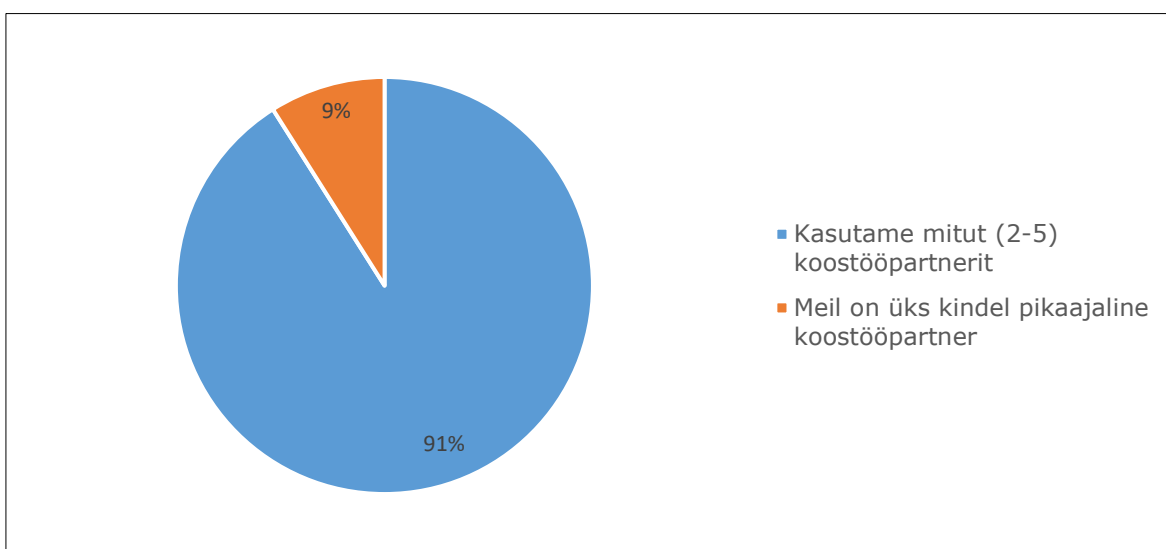
Joonisel 3.3 on toodud vastajate jaotumine müügitulu lõikes. Vastanud ettevõtete müügitulu aastas on 53,8%-l rohkem kui 8 000 000 eurot, 42,3%-l vahemikus 50 000 kuni 8 000 000 eurot ning 3,8%-l alla 50 000 euro.



Joonis 3.3 Vastajate osakaal müügitulu lõikes. Autori koostatud

64,1% vastanud ettevõtetest on tegutsenud rohkem kui 20 aastat. 15,4% on tegutsenud 6-10 aastat, 14,1% on tegutsenud 16-20 aastat, 5,1% 11-15 aastat ning vaid 1,3% alla 5 aasta.

Joonisel 3.4 on toodud erinevate koostöövormide osakaalud. 91% vastanutest ostab logistikateenuseid sisse 2-5 erinevalt koostööpartnerilt. 9%-l on üks kindel logistikateenuste partner. Mitte ükski vastaja ei vastanud, et kasutatakse juhuslikke teenusepakkujaid.

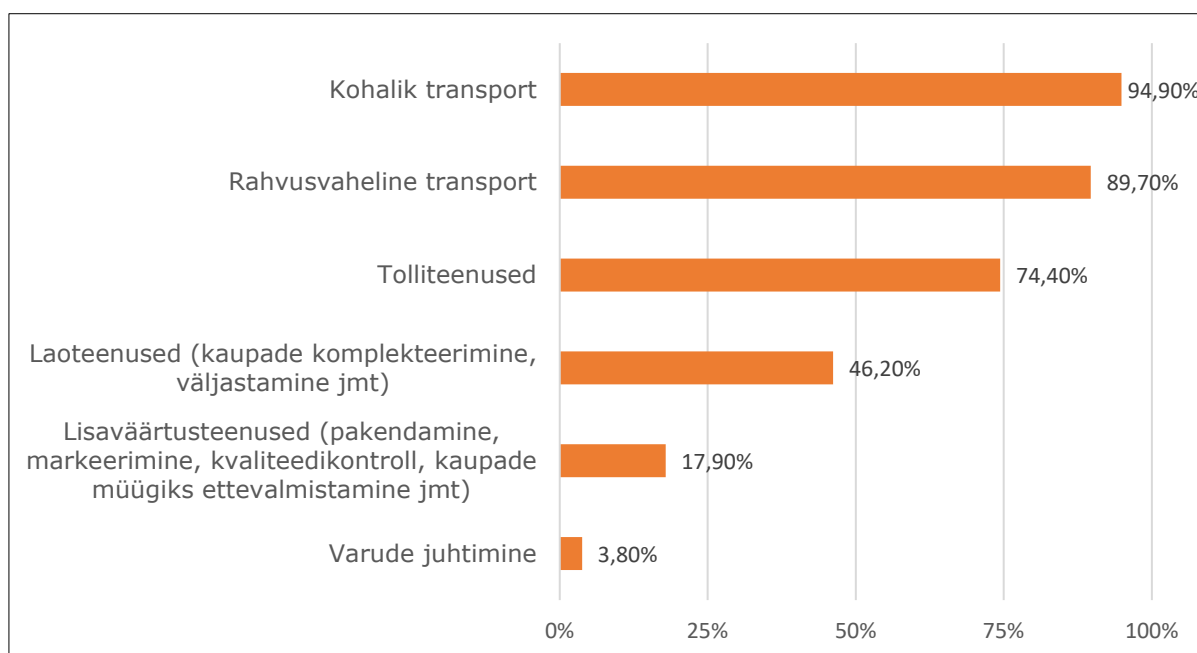


Joonis 3.4 Erinevate koostöövormide osakaalud. Autori koostatud

Tegutsemispiirkonnana märkis ainult Eesti 19 vastajat. Euroopa Liidu (k.a Eesti) piires tegutsevaks märkis end 26 vastajat. Ainult Euroopa Liidu välistes riikides tegutsevaks

märkis end 5 vastajat. Euroopa Liidus ja Euroopa Liidu välistes riikideks tegutsevaks märkis end 28 vastajat.

Kõige enam osteti sisse kohalikku transporditeenust, seda teeb 78st vastajast 74 (ehk 94,9%). Teisena ostetakse sisse rahvusvahelist transporditeenust, 78st vastajast 70 (ehk 89,7%). Kolmandana ostetakse sisse tolliteenuseid, 78st vastajast 58 (ehk 74,4%). Laoteenuseid ostab sisse 36 vastajat (46,2%), lisaväärtusteenuseid 14 vastajat (17,9%) ning varude juhtimist 3 ettevõtet (3,8%). Tulemused on esitatud tabelis 3.5. Vastajatel oli võimalus valida ka „muu“ ning lisada sisse ostetav teenus käsitsi, kui loetelus ei olnud nende kasutatavat teenust välja toodud, kuid seda varianti ei kasutatud ühtegi korda.



Joonis 3.5 Vastajate poolt sisseostetavad teenused. Autori koostatud

3.1.2 Küsitluse analüüsimetoodika

Likerti skaala puhul soovitatakse kasutada analüüsimiseks järgmisi meetodeid [50]:

- Keskne jaotus- Keskvärtus (aritmeetiline keskmine);
- Hajuvus- Standardhälve;
- Seosed- Pearsoni korrelatsioonikordaja r ;
- Muu statistika- ANOVA, T-Test, regressioonanalüüs.

Aritmeetiline keskmine võimaldab võrrelda üksikväärtuste suuruseid aritmeetilise keskmisega. Aritmeetiline keskmine arvutatakse valemiga 3.1 [51]:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{N} \quad (3.1)$$

Kus N on kogumi maht,
 x_i kogumi element.

Hajuvust ehk uuritava suuruse varieerumist iseloomustavad variatsioonnäitavad. Kui dispersioon ehk keskmine ruuthälve on ruuthälvete keskmine, siis standardhälve ehk ruutkeskmine hälve on dispersiooni ruutjuur. See arvutatakse valemiga 3.2 [51]:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}} \quad (3.2)$$

Lineaarse seose tugevust ja suunda väljendab lineaarne ehk Pearsoni korrelatsioonikordaja. Korrelatsioonikordaja on ühikuta suurus ja selle väärtus on -1 ja 1 vahel, $-1 < r < 1$. Kui $r \cong 0$ korrelatsioon puudub, kui $|r|=1$ tegemist on täielikult korreleerivate suurustega ja kui $0 < r < 1$ on tegemist positiivse korrelatsiooniga, ühe suuruse kasvades kasvab ka teine suurus. Pearsoni korrelatsioonikordaja arvutamiseks on valem 3.3 [51]:

$$r = \frac{\sum (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{n\sigma_X\sigma_Y} \quad (3.3)$$

Kus n on korreleerivate suuruste X ja Y väärtuste x_i ja y_i paaride arv;
 \bar{x} ja \bar{y} aritmeetilised keskmised;
 σ_X ja σ_Y vastavad standardhälbed.

Kui $|r| < 0,3$ on tegemist nõrga seosega;
 $0,3 < |r| < 0,7$ on tegemist keskmise seosega;
 $|r| > 0,7$ on tegemist tugeva seosega.

Mudeli parameetrite olulisuse kontrollimiseks kasutatakse t-testi, mis viiakse läbi iga regressioonikordaja jaoks eraldi. Nullhüpotees H_0 on, et hajuvused on võrdsed ning sisukas hüpotees H_1 on, et hajuvused on erinevad. T-testi empiiriline parameeter leitakse valemist 3.4 [51]:

$$t = \frac{a_i}{s_{a_i}} \quad (3.4)$$

Kus S_{a_i} on vastava kordaja standardviga (S standard error);

a_i on regressioonikordaja.

Kui $t < t_{kr}$, tuleb vastu võtta nullhüpotees, vastav kordaja ei ole statistiliselt oluline;

$t > t_{kr}$, tuleb vastu võtta sisukas hüpotees, vastav kordaja on statistiliselt oluline.

Küsitlusega kogutud andmete analüüsimiseks autor arvutab keskväärtused, standardhälbed, Pearsoni korrelatsioonikordajad ning teeb t-testi, kasutades programmi Microsoft Excel ning IBM SPSS-i. Joonised on koostatud Excelis.

3.2 Kvalitatiivse sisuanalüüsi meetod

Teiseks magistritöö lähteülesandeks on võrrelda Logistika Pluss OÜ-d konkurentidega, analüüsivaks pakutavate teenuste ulatust ja klientidele pakutavaid väärtuseid. Selleks kasutab autor kvalitatiivset sisuanalüüsi meetodit.

Sisuanalüüs on meetod, kus kommunikatsiooni meediumi sisu salvestatakse ja analüüsitakse süstemaatiliselt. Sisuks võivad olla sõnad, tähendused, pildid, sümbolid, ideed, teemad või muud kommuniqueeritud sõnumid. Allikateks võivad olla artiklid, reklaamid, kõned, ametlikud dokumendid, videod, fotod, veebilehed ja muud teosed. Sisuanalüüs võib olla nii kvantitatiivne kui kvalitatiivne. Kvantitatiivse sisuanalüüsi puhul kasutatakse objektiivset ja süstemaatilist loendamist, luues teksti numbriline kirjeldus. Kvalitatiivne sisuanalüüs on interpreteeriv, fookus on teksti sisu kvalitatiivsetel andmetel, mitte lihtsalt ei loendata sõnu. Sisuanalüüsi puhul on oluline kodeerimine, mis tähendab, et tuleb paika panna reeglid, mille alusel jälgitakse ja salvestatakse tekstist sisu. [52]

Käesolevas töös on kvalitatiivse sisuanalüüsi eesmärk saada ülevaade konkurentidest, selgitamiseks välja pakutavate teenuste ulatus ning kõrvutada seda Logistika Pluss OÜ poolt pakutavate teenuste valikuga ja analüüsida konkurentide eristuvust ja pakutavaid väärtuseid oma klientidele. Selleks teostab autor konkurentide veebilehekülgedelt avalikult saadaolevate andmete põhjal võrdleva analüüsi, mille tulemused esitab tabelitena. Autor valis selle meetodi, kuna ettevõtte veebileht on kliendi jaoks oluline esmase info saamise allikas ning ka kliendid külastavad kodulehtesid, et saada enda jaoks vajalikku infot.

Teostamiseks sisuanalüüsi struktureeritult, on vaja määrata analüüsi elemendid ja üksused. [52] Tuginedes potentsiaalsete klientide jaoks koostatud küsimustikule, määrab autor sisuanalüüsi uuritavateks elementideks:

- **Sihtklient**- selgitamiseks välja, kes on konkurendi sihtkliendid;
- **Tegevuspiirkond**- selgitamiseks välja, kas konkurendi tegevus on suunatud pigem kohalikule või rahvusvahelisele turule;
- **Teenusekvaliteet**- selgitamiseks välja, kas konkurent kasutab eristumise aluseks teenusekvaliteeti;
- **Jälgitavus**- selgitamiseks välja, kas klientidel on võimalik oma tellimusi jälgida, näiteks kas on olemas kliendiveeb;
- **Lepingutingimused**- selgitamiseks, kas teenuseosutamise üldtingimused on toodud konkurendi kodulehel;
- **Soovitused**- selgitamiseks, kas konkurendi kodulehel on toodud klientide soovitused;
- **Hinnakujundus**- selgitamiseks, kas konkurent kasutab eristumise aluseks hinnastamispoliitikat;
- **Personaalne lähenemine**- selgitamiseks, kas konkurent pakub klientidele personaalselt kujundatud teenuseid;
- **Spetsialiseeritus**- selgitamiseks, kas konkurent on spetsialiseerunud mõnele konkreetsele tööstusele;
- **Rahvusvaheline tuntus**- selgitamiseks, kas konkurent rõhutab enda brändi;
- **Innovaatilisus**- selgitamiseks, kas konkurendi kodulehelt ilmneb konkurendi innovaatilisus;
- **Tehnoloogia, automatiseeritus**- selgitamiseks, kas konkurent on tehnoloogiliselt arenev;
- **Keskkonnaalane hoolivus**- selgitamiseks, kas konkurent panustab keskkonnaalasesse tegevusse.

Uuritavateks üksusteks on konkurentide eestikeelsed kodulehed (v.a Boomerang Distribution OÜ, autor kasutas ingliskeelset lehte, kuna ettevõttel on olemas ainult ingliskeelne leht ning puudub eestikeelne):

- **Logistika Pluss OÜ** www.logistikapluss.ee
- **Schenker AS** www.dbschenker.com/ee-et
- **DSV Estonia AS** www.dsv.com/et-ee
- **Via3L OÜ** www.via3l.eu/et
- **Smarten Logistics AS** www.smarten.ee
- **ACE Logistics Estonia AS** www.ace.ee
- **Boomerang Distribution OÜ** www.boomerang.ee

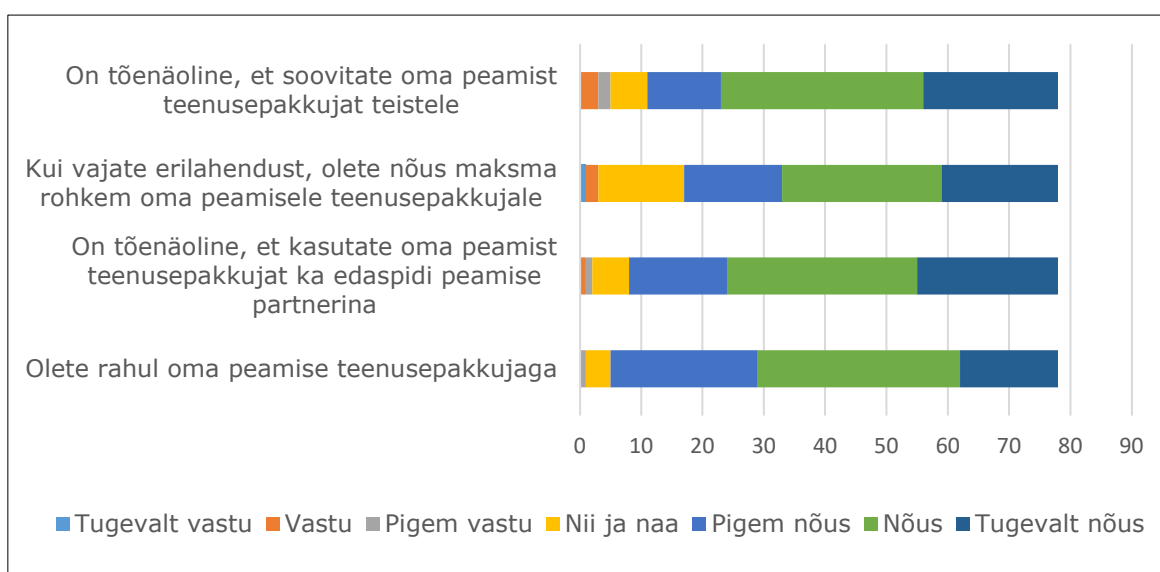
4 TULEMUSED JA SÜNTEES

4.1 Küsitluse tulemused

Küsitluse eesmärgiks oli hinnata Eesti ettevõtete rahulolu logistikateenuste pakkujatega ning lojaalsust oma tänasele teenusepakkujale ja selgitada välja, millised on olulisimad faktorid klientide jaoks logistikateenuse pakkuja valiku juures ning kas kliendid peavad olulisemaks teenuse kvaliteeti või hinda. Selleks viis autor läbi küsitlusuuringu logistikateenuseid sisse ostvate ettevõtete seas. Küsitlus oli avatud vastamiseks vahemikus 22.03-28.03.2021.

Uuringu esimeses küsimuste plokis uuris autor vastajate rahulolu kohta enda peamise logistikateenuse pakkujaga, eesmärgiga hinnata vastajate üldist rahulolu ja lojaalsust enda tänasele peamisele teenusepakkujale. Teise küsimuste plokiga uuris autor, kuidas hindavad vastajad enda tänase peamise teenusepakkuja teenusekvaliteeti. Kolmandas küsimuste plokis uuris autor vastajate rahuolu teenusepakkuja hinnaga ning vastajate seisukohti teenuse hinna suhtes. Neljandas küsimuste plokis uuris autor ka seda, kas vastajad peavad olulisemaks teenuse hinda või kvaliteeti. Viiendas küsimuste plokis uuris autor vastajate hinnanguid erinevatele faktoritele, mis on neile teenuse pakkuja juures olulised. Käesolevas peatükis toob autor välja küsitlusuuringu tulemused küsimuste plokkide kaupa.

Esimeses küsimuste plokis soovis autor uurida vastajate üldist rahulolu oma peamise teenusepakkujaga. Joonisel 4.1 on toodud vastuste jagunemine.



Joonis 4.1 Teenust sisseostvate ettevõtete üldine rahulolu peamise teenusepakkujaga. Autori koostatud

78-st vastajast 55 on tugevalt nõus või nõus väitega, et soovivad tõenäoliselt oma peamist teenusepakkujat ka teistele. 78-st vastajast 45 on nõus või tugevalt nõus maksma erilahenduste eest oma peamisele teenusepakkujale rohkem. 78-st vastajast 54 on nõus või tugevalt nõus väitega, et kasutavad oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina. 78-st 49 vastajat on nõus või tugevalt nõus väitega, et nad on rahul oma peamise teenusepakkujaga.

Kõikide vastajate keskväärtuste võrdlemisel (tabel 4.1) nähtub, et kõige rohkem nõustuti väitega, et tõenäoliselt kasutatavad vastajad oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi (keskväärtus 5,85). Kõige vähem nõustuti väitega, et ollakse nõus oma peamisele teenusepakkujale erilahenduste eest rohkem maksma (keskväärtus 5,51). Ka hajuvust näitav standardhälve on selle väite puhul kõige kõrgem (1,3).

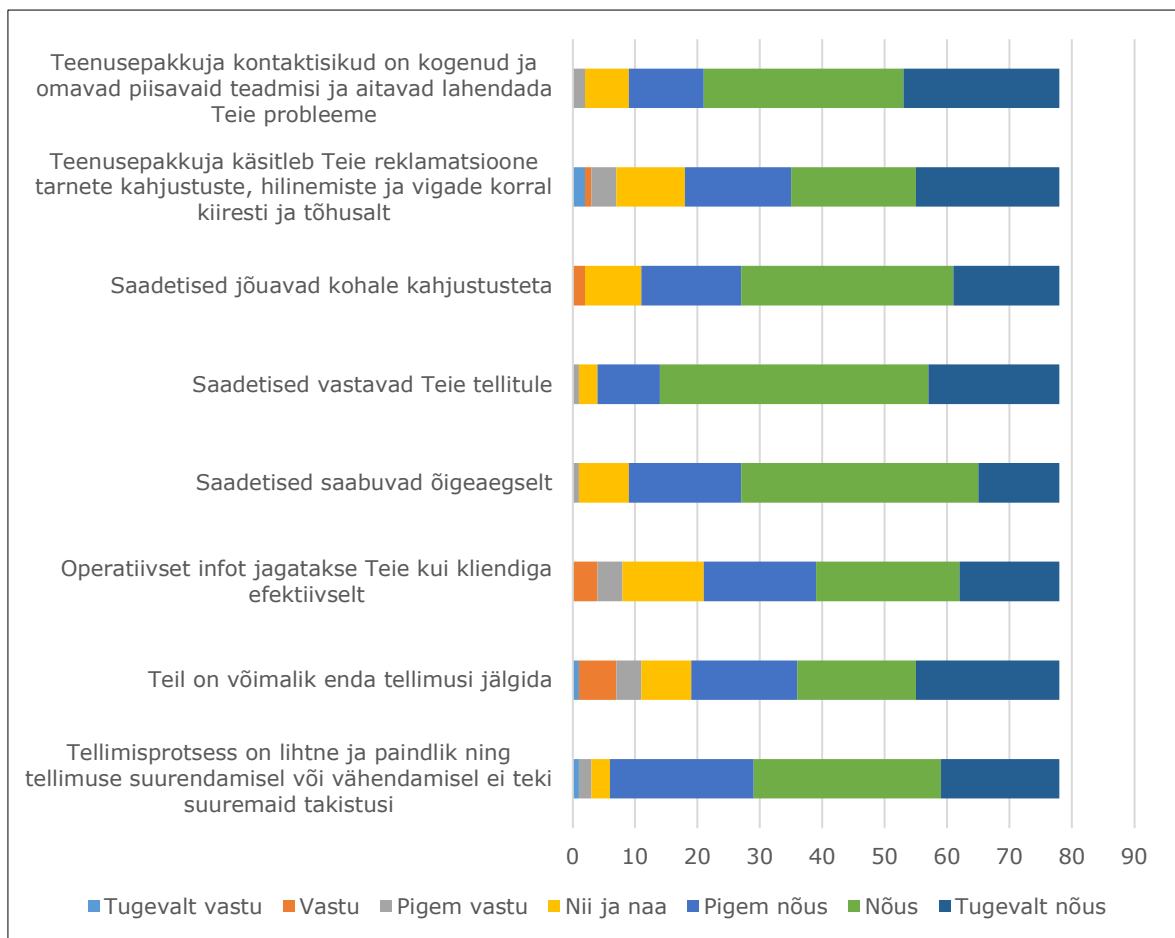
Tabel 4.1 Üldise rahulolu näitajate keskväärtus ja standardhälve. Autori koostatud

Üldise rahulolu näitajad	Üldine		Jae- ja hulgikaubandus		Töötlev tööstus		t-testi olulisus
	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Kesk- väärtus	Standard- hälve	
On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina	5,85	1,06	5,86	1,15	5,85	0,92	0,587
Olete rahul oma peamise teenusepakkujaga	5,76	0,89	5,73	1,00	5,81	0,69	0,063
On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele	5,74	1,24	5,64	1,46	5,96	0,87	0,027
Kui vajate erilahendust, olete nõus maksma rohkem oma peamisele teenusepakkujale	5,51	1,30	5,48	1,37	5,58	1,27	0,728

Testimaks valdkondade omavahelist erinevust, uuris autor lähemalt jae- ja hulgikaubanduse ning töötleva tööstuse näitajaid. Selleks jaotas magistritöö autor vastajad gruppidesse ning teostas t-testi, kasutades selleks SPSS paketti. Erinevus on statistiliselt oluline, kui t-testi olulisus on väiksem kui 0,05. Tulemused on esitatud tabelis 5.

Võrreldes valdkondade erinevusi, tuleb esile teenusepakkuja teistele soovitamise t-testi olulisuse väärtus (0,027). Jae- ja hulgikaubanduse puhul on keskvärtus (5,64) madalam ning töötleva tööstuse puhul (5,96) kõrgem kui keskmine (5,74). See viitab, et töötleva tööstuse kliendid soovivad tõenäolisemalt teenusepakkujat teistele kui jae- ja hulgikaubanduse kliendid.

Teises küsimuste plokis soovis autor uurida vastajate rahulolu oma peamise teenusepakkuja teenusekvaliteediga. Joonisel 4.2 on toodud vastuste jagunemine.



Joonis 4.2 Logistikateenust sisseostvate ettevõtete rahulolu peamise teenusepakkuja teenusekvaliteediga. Autori koostatud

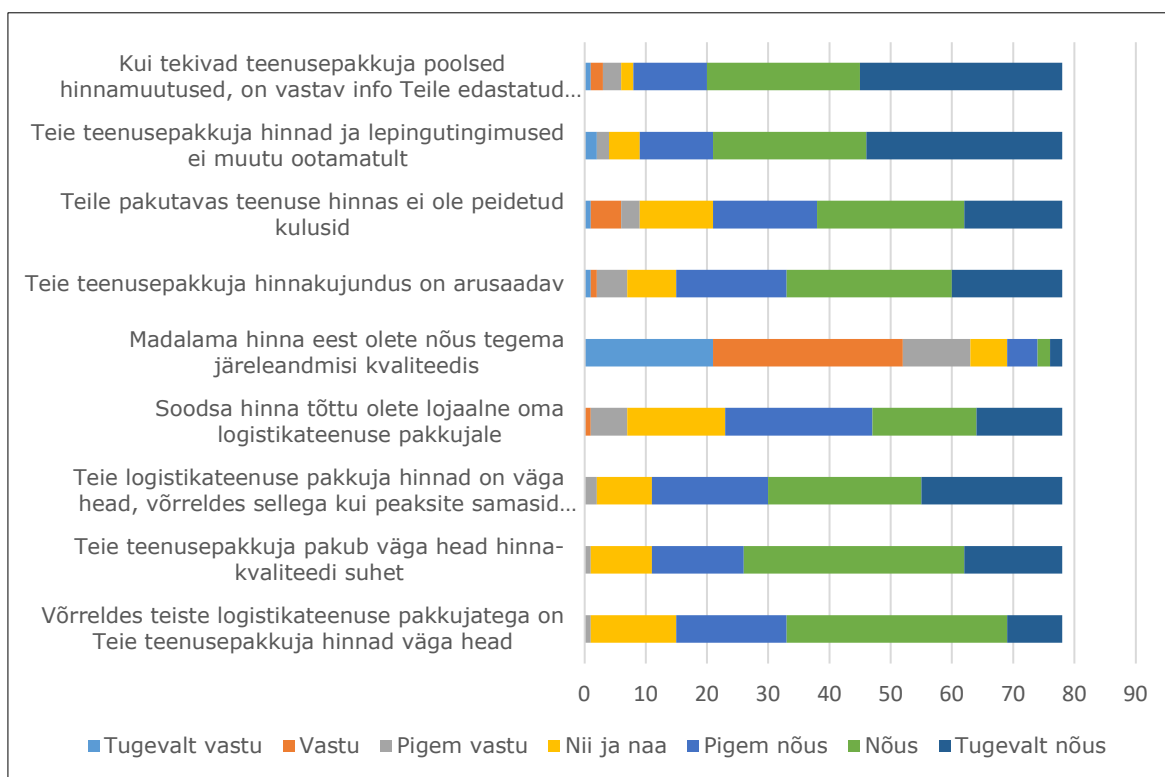
Tabelis 4.2 toodud kõikide vastajate rahulolu teenusekvaliteediga keskvärtuste võrdlemisel on näha, et kõige kõrgemalt hindavad vastajad saadetise vastavust tellitule (keskväärtus 6,03). Kõige madalam üldine keskvärtus on tellimuste jälgimisel (5,46). Ka standardhälve oli selle näitaja puhul kõige suurem (1,46).

Tabel 4.2 Teenusekvaliteediga rahulolu keskväärtused ja standardhälve. Autori koostatud

Teenusekvaliteedi näitajad	Üldine		Jae- ja hulgikaubandus		Töötlev tööstus		t-testi olulisus
	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Kesk- väärtus	Standard- hälve	Kesk- väärtus	Standard- hälve	
Saadetised vastavad tellitule	6,03	0,82	6,05	0,86	6,00	0,80	0,523
Teenusepakkuja kontaktisikud on kogunud ja omavad piisavaid teadmisi ja aitavad lahendada probleeme	5,91	1,03	5,86	1,15	6,04	0,72	0,028
Tellimisprotsess on lihtne ja paindlik ning tellimuse suurendamisel või vähendamisel ei teki suuremaid takistusi	5,73	1,09	5,77	1,24	5,73	0,83	0,456
Saadetised saabuvad õigeaegselt	5,69	0,92	5,84	0,91	5,54	0,81	0,997
Saadetised jõuavad kohale kahjustusteta	5,68	1,10	5,66	1,14	5,65	1,13	0,703
Teenusepakkuja käsitleb reklamatsioone tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigade korral kiiresti ja tõhusalt	5,46	1,46	5,48	1,53	5,46	1,39	0,428
Tellimusi on võimalik jälgida	5,35	1,59	5,36	1,64	5,27	1,66	0,892
Operatiivset infot jagatakse kliendiga efektiivselt	5,28	1,38	5,25	1,46	5,38	1,27	0,444

Võrreldes valdkondade erinevusi, tuleb esile teenusepakkuja kontaktisikute kogemuste ja teadmiste ning probleemide lahendamise puhul t-testi olulisuse väärtus (0,028). Jae- ja hulgikaubanduse puhul on keskväärtus (5,86) madalam ning töötleva tööstuse puhul (6,04) kõrgem kui keskmine (5,74). See viitab, et töötleva tööstuse kliendid hindavad kõrgemalt kogemust teenusepakkuja kontaktisikutega kui jae- ja hulgikaubanduse kliendid.

Kolmandas küsimuste plokis soovis autor uurida vastajate rahulolu oma peamise teenusepakkuja hinnaga ja hoiakuid teenuse hinnastamise juures. Joonisel 4.3 on toodud vastuste jagunemine.



Joonis 4.3 Rahulolu peamise teenusepakkuja teenusehinnaga. Autori koostatud

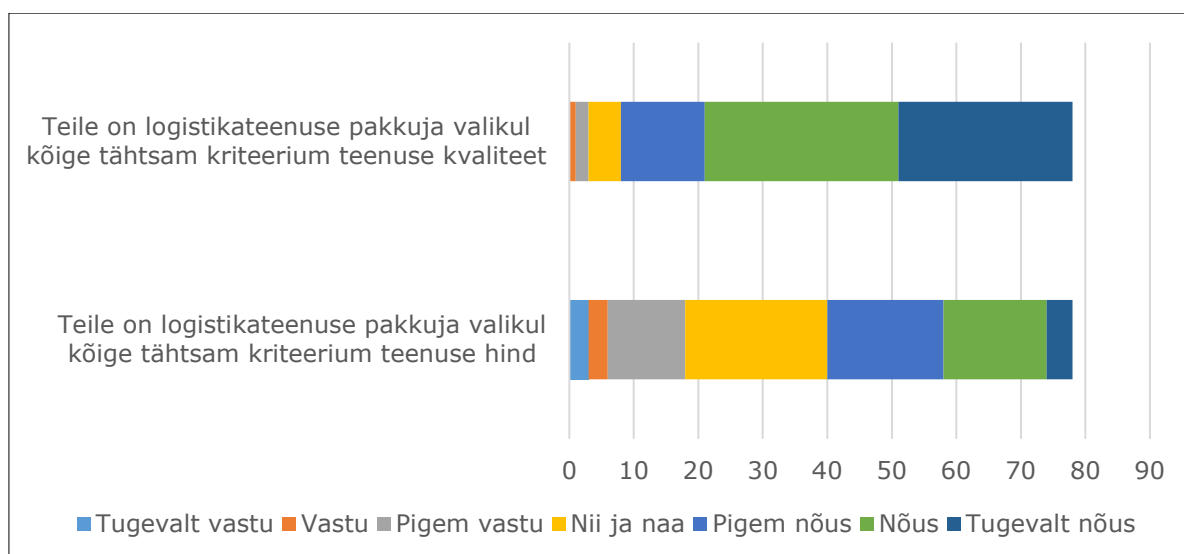
Tabelis 4.3 toodud kõikide vastajate rahulolu teenusehinnaga keskväärtuste võrdlemisel on näha, et kõige kõrgemalt hindavad vastajad teenusepakkuja poolset hinnamuudatuste korrektset ja õigeaegset edastamist (keskväärtus 5,94). Üsna sarnaselt hinnati ka seda, et teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult (5,92). Kõige vähem nõustusid vastajad sellega, et madalama hinna eest ollakse nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis (2,45). Samas on standardhälve seal üks kõrgematest (1,47).

Tabel 4.3 Teenusehinnaga rahulolu keskvaartus ja standardhälve. Autori koostatud

Teenusehinnaga rahulolu näitajad	Üldine		Jae- ja hulgikaubandus		Töötlev tööstus)		t-testi olulisus
	Keskvaartus	Standardhälve	Keskvaartus	Standardhälve	Keskvaartus	Standardhälve	
Kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused, on vastav info edastatud korrektselt ja õigeaegselt	5,94	1,33	6,11	1,28	5,73	1,37	0,981
Teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	5,92	1,31	6,09	1,27	5,73	1,43	0,663
Logistikateenuse pakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite samasid logistilisi tegevusi tegema ise	5,74	1,09	5,82	1,17	5,81	0,85	0,065
Teenusepakkuja pakub väga head hinna-kvaliteedi suhet	5,72	0,98	5,80	0,98	5,77	0,91	0,796
Võrreldes teiste logistikateenuse pakkujatega on teenusepakkuja hinnad väga head	5,49	0,96	5,48	1,00	5,62	0,85	0,256
Teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav	5,49	1,32	5,43	1,45	5,62	1,06	0,144
Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid	5,24	1,48	5,07	1,65	5,54	1,21	0,232
Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma logistikateenuse pakkujale	5,18	1,25	5,11	1,35	5,31	1,12	0,343
Madalama hinnast olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis	2,45	1,47	2,41	1,60	2,23	1,11	0,163

Teenusehinnaga rahulolu näitajate puhul olulisi erinevusi tegevusvaldkondade puhul ei olnud. T-test ei näidanud statistiliselt olulisi erinevusi.

Eraldi neljanda küsimuste plokina uuris autor vastajate hoiakuid, kas peetakse olulisemaks teenuse hinda või kvaliteeti. Tulemuste jagunemine on toodud joonisel 4.4.



Joonis 4.4 Hinna ja kvaliteedi kriteeriumid. Autori koostatud

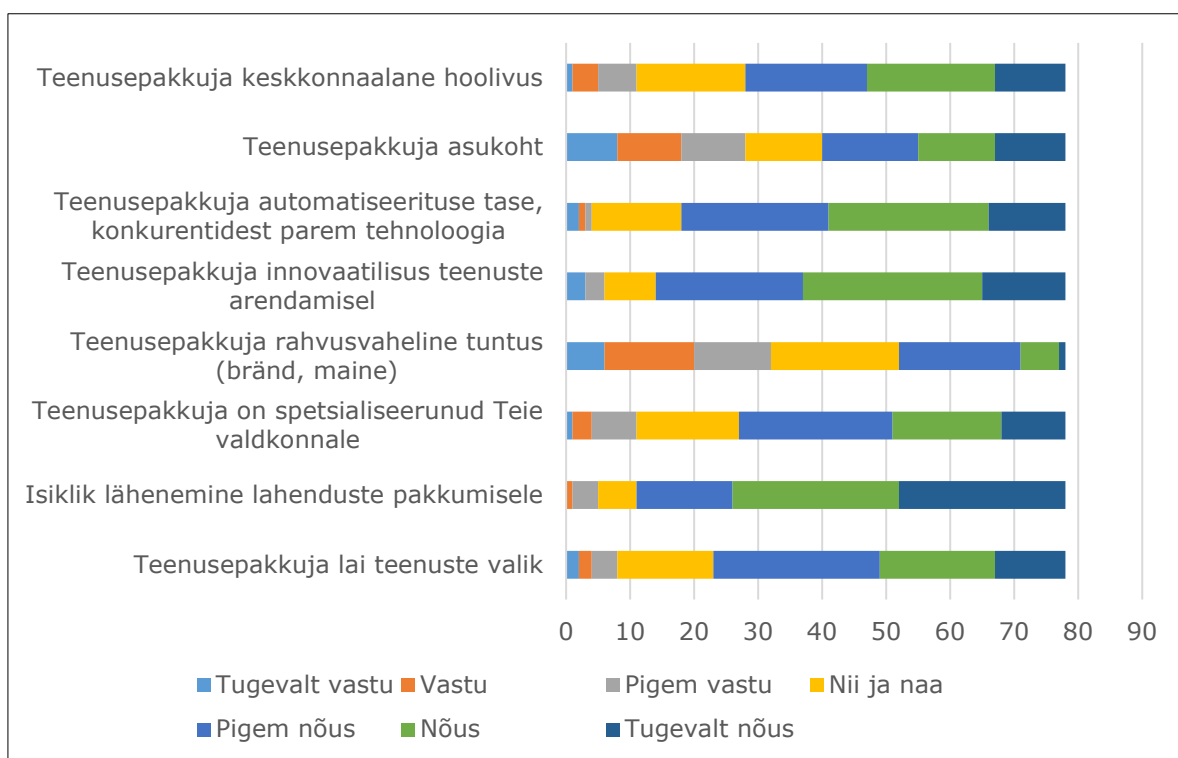
Tabelis 4.4 on toodud kõikide vastajate hinnangud teenusepakkujate valiku kriteeriumitele teenusekvaliteet ja teenusehind. Keskväärtuste võrdlemisel on näha, et tähtsama kriteeriumina hindavad vastajad teenuse kvaliteeti (keskväärtus 5,94). Teenuse hinda nähakse vähemolulise kriteeriumina (4,45). Ka standardhälve on teenuse hinna puhul kõrgem (1,41).

Tabel 4.4 Teenusehinna ja teenusekvaliteedi kriteeriumite keskväärtus ja standardhälve. Autori koostatud

Teenusehinna ja teenusekvaliteedi kriteeriumid	Üldine		Jae- ja hulgikaubandus		Töötlev tööstus		t-testi olulisus
	Keskväärtus	Standardhälve	Keskväärtus	Standardhälve	Keskväärtus	Standardhälve	
Logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse kvaliteet	5,92	1,10	6,14	0,98	5,69	1,12	0,141
Logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse hind	4,45	1,41	4,50	1,42	4,42	1,39	0,773

Teenusehinna ja teenusekvaliteedi küsimuste puhul samuti olulisi erinevusi tegevusvaldkondade puhul ei olnud. T-test ei näidanud statistiliselt olulisi erinevusi.

Viienda küsimuste plokina soovis autor uurida vastajate jaoks olulisi faktoreid, mis mõjutavad nende hoiakut teenusepakkuja suhtes. Tulemuste jagunemine on toodud joonisel 4.5.



Joonis 4.5 Teenusepakkuja olulised faktorid. Autori koostatud

Tabelis 4.5 on toodud kõikide vastajate hinnangud kriteeriumitele, mis võiksid olla teenusepakkuja puhul olulised. Kõige kõrgemalt hindasid vastajad isiklikku lähenemist lahenduste pakkumisele (keskväärtus 5,78). Kõige madalamaks hindasid vastajad teenusepakkuja rahvusvahelist tuntutust (bränd, maine) (keskväärtus 3,69). Kõige kõrgem standardhälve on teenusepakkuja asukohal (1,91), mis on samuti pigem vähem hinnatud (keskväärtus 4,23).

Tabel 4.5 Teenusepakkuja juures oluliste kriteeriumite keskvaartus ja standardhälve. Autori koostatud

Teenusepakkuja olulised kriteeriumid	Üldine		Jae- ja hulgikaubandus		Töötlev tööstus		t-testi olulisus
	Keskvaartus	Standardhälve	Keskvaartus	Standardhälve	Keskvaartus	Standardhälve	
Isiklik lähenemine lahenduste pakkumisele	5,78	1,21	5,95	1,12	5,46	1,36	0,093
Teenusepakkuja innovaatilisus teenuste arendamisel	5,36	1,34	5,39	1,57	5,38	0,85	0,052
Teenusepakkuja automatiseerituse tase, konkurentidest parem tehnoloogia	5,28	1,28	5,34	1,45	5,19	1,06	0,088
Teenusepakkuja lai teenuste valik	5,04	1,36	5,05	1,49	4,92	1,06	0,167
Teenusepakkuja keskkonnaalane hoolivus	4,96	1,43	4,64	1,51	5,38	1,10	0,088
Teenusepakkuja on spetsialiseerunud Teie valdkonnale	4,92	1,37	4,86	1,44	4,73	1,31	0,558
Teenusepakkuja asukoht	4,23	1,91	4,20	2,14	4,31	1,54	0,012
Teenusepakkuja rahvusvaheline tuntus (bränd, maine)	3,69	1,47	3,48	1,53	3,92	1,32	0,286

Võrreldes valdkondade erinevusi, tuleb esile teenusepakkuja asukoha t-testi olulisuse väärtus (0,012). Jae- ja hulgikaubanduse puhul on keskvaartus (4,20) madalam ning töötleva tööstuse puhul (4,31) kõrgem kui keskmine (4,23). Seega võib teha üldistuse, et töötleva tööstuse klientidele on asukoht olulisem kui jae- ja hulgikaubanduse klientidele.

Autor viis läbi ka Pearsoni korrelatsioonianalüüsi uurimaks lineaarsete seoste tugevust. Korrelatsioonianalüüsi täielikud tulemused on esitatud Lisas 3, tabelites L3.1-L3.5. Üldist rahulolu puudutavate küsimuste puhul tugevad positiivsed statistilised seosed avaldusid tabelis 4.6 väljatoodud tunnuste vahel. Seega saab neid väiteid üldistada üldkogumile ehk tunnuse muutus toob kaasa teise tunnuse samasuunalise muutuse.

Korrelatsioonianalüüsi tulemusena selgunus ootuspärane tugev positiivne seos, et kliendid, kes on rahul oma teenusepakkujaga, kasutavad sama teenusepakkujat ka

edaspidi ning soovivad teenusepakkujat ka teistele. Samuti on ootuspärane, et kliendid, kes kasutavad oma teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina, soovivad oma teenusepakkujat ka teistele.

Tabel 4.6 Üldist rahulolu puudutavate küsimuste korrelatsioonikordajad. Autori koostatud

Väide/Tunnus	Korrelatsioonikordaja		Väide/Tunnus
Olete rahul oma peamise teenusepakkujaga	Pearson	,819**	On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina
	Sig. (2-tailed)	,000	
On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina	Pearson	,810**	On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele
	Sig. (2-tailed)	,000	
Olete rahul oma peamise teenusepakkujaga	Pearson	,792**	On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Teenusepakkuja kvaliteetiga rahulolu puudutavate küsimuste puhul esines üks tugev positiivne seos ning väiteid saab üldistada üldkogumile (tabel 4.7). Seos seisnes selles, et kliendid, kes tunnetasid, et teenusepakkuja kontaktisikud on kogenud ja omavad piisavaid teadmisi ja aitavad lahendada nende probleeme, tunnevad ka, et reklamatsioonide käsitlemine on tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigastuste korral kiire ja tõhus. Kuna kliendil üldjuhul ei ole põhjust teenuse toimimisel teenusepakkujaga niiöelda tavaolukorras niisama ühendust võtta kui ilmnevate probleemide korral, siis on ka see seos ootuspärane.

Tabel 4.7 Teenusekvaliteediga rahulolu puudutavate küsimuste korrelatsioonikordajad. Autori koostatud

Väide/Tunnus	Korrelatsioonikordaja		Väide/Tunnus
Teenusepakkuja kontaktisikud on kogenud ja omavad piisavaid teadmisi ja aitavad lahendada Teie probleeme	Pearson	,700**	Reklamatsioonide käsitlemine on tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigade korral kiire ja tõhus
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Teenusepakkuja teenusehinnaga rahulolu puudutavate küsimuste puhul esines üks tugev positiivne seos ning väiteid saab üldistada üldkogumile (tabel 4.8). Korrelatsioonianalüüsi tulemus on ootuspärane ning tugev positiivne seos ilmnis selles, et kliendid, kes tunnetavad, et nende teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult ning kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused, siis on vastav info edastatud korrektselt ja õigeaegselt.

Tabel 4.8 Teenusehinnaga rahulolu puudutavate küsimuste korrelatsioonikordajad. Autori koostatud

Väide/Tunnus	Korrelatsioonikordaja		Väide/Tunnus
Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	Pearson	,788**	Kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused, on vastav info Teile edastatud korrektselt ja õigeaegselt
	Sig. (2-tailed)	,000	

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Teenusepakkuja teenusehinna ja teenusekvaliteedi küsimuste puhul ei esinenud positiivseid seoseid, mida saaks üldistada üldkogumile (Lisa 3, tabel L3.4). Samuti teenusepakkuja jaoks oluliste faktorite küsimuste puhul ei esinenud positiivseid seoseid (Lisa 3, tabel L3.5).

Eraldi küsimusena palus autor lisaks vastajatel välja tuua, kas turul on puudus mõnest teenusest, mida Eestis tegutsevad logistikaettevõtted võiksid pakkuda. Sellele küsimusele laekus 21 vastust. 6 vastajat märkisid, et teenustest puudus ei ole ja turul on piisavalt pakkujaid, kes katavad eri vajadused. 1 vastaja kirjutas, et ei oska öelda. Lisaks töid vastajad välja järgmised tähelepanekud, mis teenustest vastaja jaoks puudust on:

- Lõuna- Eestis ei ole laoteenuse pakkujaid. Kõik sellised pakkujad on Tallinna ümbruses;
- Ebastandardsete kaupade käitlemine;
- Automaatne tellimuste genereerumine müükide põhjal;
- Nädalavahetuste tarnete saadavus;
- Kohalike LTL termovedude pakkujate ring on väga kitsas, kelle vahel valida;
- Mõned teenused, mis on seotud poliitilise olukorraga Venemaal ja teistes SRÜ riikides;
- Aina vähemaks jääb paraku kompleksteenuse pakkujaid. Spetsialiseerutakse pakivedude, aluste vedudele, aga kui vaja kompleksteenust pakkidest suurte erivedudeni, siis selliseid logistikaettevõtteid on Eestis väga üksikud;
- Puudus on paljudest teenustest, ja kui need tekitatakse, siis hind ei tule kaasa;
- Puudu ei ole konkreetsest teenusest vaid teenusepakkujast, kes oleks piisavalt võimekas, et maht klientidele laiali vedada. Hetkel on Eestis vaid 1 selline teenuspakkuja kes küsib ~30% kõrgemat hinda;
- Soodne kullerteenus EU-s (1-6 tööpäeva);
- Sama päeva kullerteenus soodsa hinnaga;
- Puudus on aeglubadusega kullerteenusest samal päeval.

4.2 Kvalitatiivse sisuanalüüsi tulemused

Sisuanalüüsi eesmärgiks on võrrelda Logistika Pluss OÜ-d konkurentidega, selgitamaks välja pakutavate teenuste valik ja kliendile pakutavad väärtuseid. Selleks koostas autor kõigepealt Schenker AS, DSV Estonia AS, Via3L OÜ, Smarten Logistics AS, ACE Logistics Estonia AS ja Boomerang Distribution OÜ kodulehtedel leitava info põhjal pakutavate teenuste võrdlustabeli, saamaks ülevaade, kas Logistika Pluss OÜ pakutavate teenuste hulgas on teenuseid, mida teised logistikaettevõtted ei paku (tabel 4.9).

Tabel 4.9 Logistika Pluss OÜ ja konkurentide pakutavate teenuste võrdlustabel. Autori koostatud

Teenus	Logistika Pluss OÜ	Schenker AS	DSV Estonia AS	Via3L OÜ	Smarten Logistics AS	ACE Logistcs Estonia AS	Boomerang Distribution OÜ
Tavaladu	X	X	X	X	X	X	X
Tolliladu	X	X	X	X	X	X	X
Aktsiisiladu	X	X	X	X	X	-	-
Lisaväärtusteenused	X	X	X	X	X	X	X
Terminal	X	X	X	X	X	X	X
Kohalik transport	X	X	X	X	X	X	X
Rahvusvaheline transport	X	X	X	X	-	X	X
In-house (kliendi pinnal) logistika	X	-	-	-	-	-	-
Deklareerimine	X	X	X	X	X	X	X
Tagastuslogistika	X	X	X	X	X	-	X
Krediidihaldus	X	-	-	X	-	-	-
Kvaliteedikontroll	X	X	X	X	-	-	-
Sorteerimine	X	X	-	-	X	-	X
Komponentide ettevalmistus	X	X	-	-	-	-	-
Pakendi ettevalmistus ja pakkimine	X	X	X	X	X	X	X
Monteerimine ja testimine	X	X	X	-	-	X	-
Visuaalne mehhaaniline kontrollimine	X	X	-	-	-	-	-
Tehniline kontrollimine	X	X	-	-	-	-	-
Moodulite asendamine	X	X	-	-	-	-	-
Demonteerimine	X	X	-	-	-	-	-
Utiliseerimine	X	X	-	-	-	-	-
Remont	X	X	X	-	-	-	-
Taastamine	X	X	X	-	-	-	-
Tarnija juhitud laovaru	X	X	-	-	-	-	-

Väljatoodud konkurentide lähenemised pakutavate teenuste kirjeldamiseks on väga erinevad ning seetõttu mõneti raskesti võrreldavad. Näiteks laoteenus kirjeldamiseks kasutati 3 erinevat varianti. Esimene variant on lihtsalt laoteenus, kus teksti vormis

kirjeldati erinevad tegevused (nt Via3L OÜ). Teine variant on laoteenuse kirjeldamine läbi lao otstarbe (tavaladu, tolliladu, aktsiisiladu) järgi (nt Logistika Pluss OÜ). Kolmas variant on laoteenuse kirjeldamine protsesside (vastuvõtt, ladustamine jne) järgi (nt Smarten Logistics AS). Tegemist võib olla strateegilise valikuga, et näidata enda ettevõtte eristumist. Võrreldes kuue väljatoodud konkurendi teenuste valikut Logistika Pluss OÜ-ga ilmneb, et kõige sarnasemat valikut pakub ettevõtte Schenker AS (tabel 4.9). Võrdlustabelist ilmneb, et ainus Schenker AS-ist eristuv teenus, mida Logistika Pluss OÜ pakub, on In-house (kliendi pinnal) logistika. Sarnast teenust ei paku ka keegi teine konkurentidest.

Klassikalisi logistikateenuseid (transport, laoteenus, tolliteenus, lisaväärtusteenus) pakuvad kõik 6 ettevõtet. Erinevus seisneb muudes pakutavates lisateenustes. Kohati on keeruline eristada pakutavaid teenuseid, kuna ettevõtted kirjeldavad segamini erinevaid lahendusi ja teenuseid.

Võrdlustabel on koostatud lähtudes Logistika Pluss OÜ poolt pakutavatest teenustest. Tehes aga vastupidine võrdlus, milliseid teenuseid pakuvad konkurendid, kuid mitte Logistika Pluss OÜ, olid eristatavad järgmised teenused:

- Varude haldamine (DSV Estonia AS);
- Logistika juhtimine (DSV Estonia AS);
- Veosekindlustus (DSV Estonia AS, ACE Logistics Estonia AS);
- Täitmisteenus (DSV Estonia AS, Boomerang Distribution OÜ);
- Tarneaahelalahendused (Schenker AS);
- Eritemperatuurilao teenused (Via3L OÜ);
- Arhiiviteenus (Via3L OÜ);
- Veosekindlustus (ACE Logistics Estonia AS);
- Hanketeenus (Boomerang Distribution OÜ).

Suur erisus Logistika Pluss OÜ ja konkurentide teenustes (v.a Smarten Logistics AS) seisneb transporditeenuste kirjeldamises. Konkurendid kasutavad transporditeenuse kirjeldamiseks täpset üksikasjalisust, teenuseid tutvustatakse nii transpordiliikide, koormatüüpide (osakoormad, täiskoormad) kui sihtkohtade lõikes. Logistika Pluss OÜ kodulehel on transporditeenused on täpselt määratlemata (tehtud vaid liigitus: kohalik ja rahvusvaheline transport) ning detailsemalt lahti kirjutamata. Põhjus võib seisneda selles, et ettevõtte pakub transporditeenuseid läbi koostööpartnerite ning pole seetõttu pidanud vajalikuks täpsemalt kirjeldada.

Uurimaks lähemalt konkurentide tegevust koostas autor erinevate kriteeriumite võrdlustabeli (Lisa 4). Võrdlusest ilmnes, et nii Logistika Pluss OÜ kui Schenker AS ja Smarten Logistics AS on määratlenud enda sihtkliendiks tootmise ja kaubandusega tegelevad ettevõtted. DSV Estonia AS ja Via3L OÜ ei ole kodulehel sihtkliendi määratlenud ning võib eeldada, et nad pakuvad teenuseid kõikidele soovivatele ettevõtetele. Ka hinnastamise kontekstis toob DSV Estonia AS välja, et tegeletakse ka üksiksaadetistega. Ainukesena Logistika Pluss OÜ toob välja, et sihtkliendiks on keskmised või suuremad ettevõtted. Boomerang Distribution OÜ ainukesena on sihtkliendi väga konkreetsetelt valdkondade kaupa (e-kaubanduse, kirjastuste, jaekaubanduse ja trükitööstuse ettevõtted) välja toonud. Seega ainukesena Boomerang Distribution OÜ kodulehe andmetest võib välja lugeda, et tegemist on konkreetsemalt spetsialiseerunud ettevõttega. Personaalse lähenemise seisukohast võib tuua välja, et pakutakse valdkonna- või tööstuspõhiseid lahendusi ja täislahendusi klientidele. Via3L OÜ ja ACE Logistics Estonia AS ei ole personaalsuse aspekti välja toonud.

Samuti Boomerang Distribution OÜ on ainukesena toonud ka välja hinnastamise strateegia, et pakutakse konkurentsivõimelisi hindasid. Kuna nad on välja toonud ka, et nende sihtklient on suurte mahtudega opereeriv ettevõtte, võib oletada, et nende konkurentsistrateegiaks on hinnaliidri strateegia. Hinnakujunduse temaatika on enda kodulehel välja toonud ka ACE, kes võimaldab kodulehel veohinna kalkuleerimist ning on korraldanud hinnakampaania püsiklientidele (iga 5. saadetis Baltikumi suunal -50%). Schenker AS on kodulehele välja pandud lisateenuste hinnakiri. Lepingute üldtingimused on välja toonud nii Schenker AS, DSV Estonia AS, Via3L OÜ kui ACE Logistics Estonia AS, seda ennekõike transporditeenuse osutamise osas.

Küsitlusest selgus, et kliendid peavad teenusekvaliteeti olulisemaks kui teenuse hinda. Võrreldud teenusepakkujad on enda kodulehtedel kvaliteedi temaatikat kõik vähesel määral maininud. Konkreetsemalt teenusekvaliteedi arengut on maininud vaid Smarten Logistics AS, tuues välja, et teenuse kvaliteedi areng on nende ettevõtte eesmärk.

Keskkonnatemaatikat ei ole enda kodulehel käsitletud mitte mingil viisil Boomerang Distribution OÜ. Nii Logistika Pluss OÜ, Via3L OÜ, Smarten Logistics AS kui ACE Logistics Estonia AS on välja toonud, et omavad keskkonnajuhtimissüsteemi sertifikaati ISO 14 001. Schenker AS ja DSV Estonia AS ei ole kohalikel lehekülgedel seda sertifikaadi omamist maininud. Küll aga on need 2 ainukesed rahvusvaheliselt tegutsevad ettevõtted ning nende rahvusvahelistel kodulehtedel on viidatud, et paljudel nende kohalikel üksustel on sertifikaadid olemas. Lisaks on nende kohalikel kodulehtedel

räägitud säästlikest väärtusahelatest (DSV Estonia AS) ja rohelistest logistikatoodetest (Schenker AS).

Tehnoloogia kasutamise ja automatiseerituse valdkonnas kõige rohkem oli toodud välja automatiseeritud tellimuste vastuvõtmist. Tellimuste jälgitavuseks on Logistika Pluss OÜ-l, Schenker AS-il, DSV Estonia AS-il ja ACE Logistics Estonia AS-il olemas oma kliendikeskkonnad, mis pakuvad erinevaid funktsionaalsusi. Peale Via3L OÜ ja Boomerang Distribution OÜ on kõikide ettevõtete kodulehelt võimalik välja lugeda ka nende ettevõtete innovaativsusesse panustamise kohta, ehitatakse uusi ladusid, võetakse kasutusele uudseid tehnoloogiaid ja efektiivistatakse tarneahelat.

Tegevuspiirkonnana võib välja lugeda, et Logistika Pluss OÜ ja Smarten Logistics AS-i tegevus on suunatud Eesti turule, Schenker AS-i ja DSV Estonia AS tegevus rahvusvahelisele turule ning Via3L OÜ, ACE Logistics Estonia AS ja Boomerang Distribution OÜ tegutsevad lisaks Eestile Balti riikides, ACE Logistics Estonia AS lisaks Ukrainas, Valgevenes ja Soomes ning Boomerang Distribution OÜ Põhjamaades ja Kesk-Euroopas.

Kui klientide küsimustikust ilmnis, et üle keskmise tõenäosusega soovitatakse oma teenusepakkujat ka edasi, siis kodulehete analüüsimisel ilmnis, et seda teenusepakkujad väga palju ära ei kasuta. Klientide refereeringuid ja soovitusi on kodulehel välja toonud Logistika Pluss OÜ, Via3L OÜ ja Smarten Logistics AS. Ka DSV Estonia AS lehel olid välja toodud klientide edulood, millele teenusepakkuja on kaasa aidanud, kuid neist ükski ei olnud seotud kohaliku Eesti üksusega.

4.3 Järeldused

Magistritöö eesmärk on pakkuda välja logistikaettevõttele Logistika Pluss OÜ võimalused konkurentsistrateegia arendamiseks. Selle jaoks autor:

1. Viis läbi küsitluse potentsiaalsetele sihtklientidele, et hinnata Eesti ettevõtete rahulolu logistikateenuste pakkujatega ning lojaalsust oma tänasele teenusepakkujale ja selgitada välja, millised on olulisimad faktorid klientide jaoks logistikateenuse pakkuja valiku juures ning kas kliendid peavad olulisemaks teenuse kvaliteeti või hinda;
2. Võrdles Logistika Pluss OÜ-d konkurentidega, analüüsivaks pakutavate teenuste ulatust ja klientidele pakutavaid väärtuseid.

Uuringu läbiviimise eesmärk oli koostada abistav materjal Logistika Pluss OÜ-le, millega oleks võimalik end paremini positsioneerida ning kasutada uuringust saadud infot konkurentsistrateegia arendamiseks. Autor plaanis võrrelda sektorite vahelisi erinevusi ning koostada praktilise tööriista, mida saaks kasutada abivahendina müügiprotsessis. Küsitluse tulemustest ilmnes aga, et üldjuhul sihtklientide ootused teenuste pakkumisele ei erine sektorite statistiliselt niivõrd, et saaks sektorite lõikes teha üldistavaid järeldusi. Kolm erinevust siiski selgus.

Esiteks, töötleva tööstuse kliendid soovivad tõenäolisemalt teenusepakkujat teistele kui jae- ja hulgikaubanduse kliendid. Põhjus võib seisneda selles, et edasi soovitame on tõenäoliselt seotud soovitaja persooniga. Seda näitas ka kodulehtede analüüs, et teenusepakkujatel, kelle kodulehel olid toodud soovitused, siis olid need seotud konkreetsete isikutega. Autori arvates töötleva tööstuse sektoris on niiõelda töövõidud suuremad kui jae- ja hulgikaubanduses. Kui näiteks tootmises ei jõua komponent kohale, võib seisma jääda terve tootmisliin ning tekitatav kahju olla väga suur. Sellest tulenevalt soovitab autor Logistika Pluss OÜ-l koguda olemasolevatelt töötleva tööstuse klientidelt soovitusi ning kasutada teenuste müügis töötleva tööstuse klientidele müügimaterjalides aktiivselt olemasolevate klientide soovitusi. Kui koguda mitmetelt klientide soovitusi, siis võivad selguda ühised tunnused, mida kliendid teenusepakkuja juures väärtustavad ning olulisteks teguriteks peavad. Seeläbi saab teenusepakkuja teadvustada, mis on klientide silmis tema ettevõtte konkurentsieelised ning seda müügiargumentidena ka uute klientide leidmisel ära kasutada.

Teiseks, töötleva tööstuse kliendid hindavad kõrgemalt kogemust teenusepakkuja kontaktisikutega kui jae- ja hulgikaubanduse kliendid. Autori hinnangul võib põhjus seisneda selles, et töötleva tööstuse teenuste puhul on tegemist komplekssemate ja keerulisemate teenustega kui jae- ja hulgikaubanduse puhul, kus protsessid, tarneajad ja teenuse tingimused on täpselt paika pandud ning seetõttu on töötleva tööstuse klientidel teenusepakkujaga rohkem personaalselt kontakti. Sellest tulenevalt tasuks Logistika Pluss OÜ-l personali planeerimisel võtta arvesse, et töötleva tööstuse klientide puhul on personaalne kontakt nende jaoks olulisem kui jae- ja hulgikaubanduse puhul. Näiteks siis pakkuda kliendile välja personaalset ja valdkonda mõistvat spetsialiseerunud kontaktisikut (nt kliendihaldurit). Personaalne haldur võiks olla ka üks müügiargument töötleva tööstuse klientidele teenuse pakkumisel. Jae- ja hulgikaubanduse klientidele teenuse pakkumisel tasuks võimalikult palju protsesse automatiseerida ja vähendada inimeste vahelisi kontakte, et teenust efektiivsemalt pakkuda.

Kolmandaks, töötleva tööstuse klientidele on asukoht olulisem kui jae- ja hulgikaubanduse klientidele. Põhjus võib seisneda selles, et töötleva tööstuse ettevõtetele on oluline, et toormaterjalid oleksid tootmisele võimalikult lähedal ning jõuaksid vajadusel kiiresti tootmisliinile seisakute vältimiseks. Logistika Pluss OÜ laod asuvad strateegiliselt heades asukohtades, tööstuspiirkondades Tallinnas ja Irus. Logistikakeskustel on hea ühendus sadamate, lennujaama ning põhimaanteedega. Selles tulenevalt tasuks töötleva tööstuse ettevõtetele suunatud müügimaterjalides rõhutada teenusepakkuja head asukohta. Seoses ülemaailmse COVID-19 pandeemiaga on ilmnunud paljude tarneahelate haprus, kus mitmed tootmise jaoks olulised komponendid ei jõua piisavas koguses ja õigeks ajaks tootmisliinile. Siin on põhjusteks nii transpordiprobleemid, kui COVID-19 põhjustatud komponente tootvate tehaste töö seiskamised ja vähenenud tootmisvõimsus. Kuigi logistikateenuste pakkuja ei saa Eestis neid tegureid otseselt mõjutada, siis võib selline olukord pikemas perspektiivis tähendada, et hakatakse suurendama varusid Eestis. See tähendab, et logistikateenuste pakkuja jaoks tekib võimalus lisanduvaks töömahuks.

Üldistavalt võib küsitluse tulemuste põhjal öelda, et teenust sisse ostvad ettevõtted kasutavad oma tänast peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise teenusepakkujana väga tõenäoliselt ning teenusepakkujaga ollakse rahul. Kuna turg on jagunenud, siis ühel teenusepakkujal väga keeruline ja vähetõenäoline tänases situatsioonis kliente teiselt teenusepakkujalt üle võtta. Üheks konkurentsistrateegiaks klientide võitmiseks oleks hinnaliidri strateegia. Hinnaliidri strateegia aga eeldab suuri mahtusid ning kui konkurent pakub odavamalt hinda, tähendab see suure tõenäosusega, et klient liigub konkurendi juurde. Kuna ka Eesti turg on pigem väike, siis leiab autor, et tegemist ei ole jätkusuutliku strateegiaga. Samuti selgus küsitluse tulemustest, et kliendid eelistavad kvaliteetset teenust hinnale. Läbiviidud t-testi tulemusena selgus, et ka sektoripõhiselt (töötlev tööstus versus jae- ja hulgikaubandus) ei ole siin statistilist erinevust. Vastajad tunnetavad, et saadetised vastavad tellitule, teenusepakkuja kontaktisikud on kogenud ja omavad piisavalt teadmisi ning aitavad lahendada probleeme, tellimisprotsess on lihtne ja paindlik ning tellimuste suurendamisel või vähendamisel ei teki suuremaid takistusi, saadetised saavad õigeaegselt ning jõuavad kohale kahjustusteta, teenusepakkuja käsitleb reklamatsioone kiiresti ja tõhusalt, tellimused on jälgitavad ning operatiivset infot jagatakse efektiivselt. Kõikide nende teenusekvaliteediga rahulolu näitajate hinnangud olid keskmisest kõrgemalt.

Kuigi vastajad hindasid teenusepakkuja valikul teenusekvaliteeti kõrgemalt kui teenuse hinda, siis teenusehinna küsimuste puhul olid vastajate hinnangud siiski samuti üle keskmise. Vastajad tunnevad, et hinnamuutused kommunikeeritakse neile korrektselt

ja õigeaegselt, nende lepingutingimused ei muutu ootamatult, teenusehinnad on väga head võrreldes sellega kui nad peaks neid tegevusi tegema ise, hinna-kvaliteedi suhe on väga, hinnad võrreldes teiste teenusepakkujatega on head, hinnakujundus on arusaadav ning ei ole peidetud kulusid. Keskmisest kõrgema hinnangu sai ka väide, et soodsa hinna tõttu ollakse lojaalne oma teenusepakkujale. Kuna teenusepakkujate valiku olulisemaks kriteeriumiks hinnast peavad vastajad teenusekvaliteeti, on see tulemus üllatav, et lojaalsust madalama hinna tõttu keskmisest kõrgemalt hinnati. Ainus väide, mis sai keskmisest madalama hinnangu, oli madalama hinna eest kvaliteedis enda teenusepakkujale järeleandmistega tegemine. Seda vastajad pigem teha ei soovi ning see on oodatav tulemus, kuna kvaliteeti peetakse olulisemaks kriteeriumiks. Seega teenusekvaliteet on tugevam argument, mille abil enda konkurentsistrateegiat tugevdada ning kliente võita.

Teenusekvaliteedi osas hinnati küsitluses kõige madalamalt punkte, et tellimusi on võimalik jälgida ja operatiivset infot jagatakse kliendiga efektiivselt. Ka konkurentide analüüsimisel ilmnis, et ainult 3-l vaadeldud konkurendil 6-st on olemas kliendiveebid ja/või kliendikeskkonnad. Samuti hindasid vastajad keskmisest kõrgemalt teenusepakkujate automatiseerituse taset ning konkurentidest paremat tehnoloogiat kui ühte olulist faktorit teenusepakkujate valikul. Nagu ka autor teooriaosas välja tõi, siis igasugune tehnoloogia areng ja kasutamine on toonud kaasa konkurentsiolekorra muutuse sektoris. Seega üheks konkurentsieeliseks, mis võiks aidata potentsiaalsetele klientidele teenuseid müüa, võiks seega olla kliendiveebi olemasolu. Siiski pikemas perspektiivis leiab autor, et tehnoloogia on jäljendatav ning kui konkurendil on investeerimisvõimekus selleks olemas, siis saab ta samuti võtta kasutusele samad või isegi paremad tehnoloogilised lahendused, kuna tehnoloogia areneb ja uueneb pidevalt. Seega saab tehnoloogia olla toetavaks eeliseks muudele konkurentsieelistele.

Küsitluses väljatoodud olulistest kriteeriumitest teenusepakkujate juures hindasid vastajad üllatuslikult üheks kolmest kõige vähem olulisemaks teenusepakkujate spetsialiseerituse valdkonnale (eelviimane oli asukoht ning viimane rahvusvaheline tuntus). Tõenäoliselt võib siin olla põhjuseks, et teenusepakkujalt oodatakse esmajoones enda valdkonna (logistiliste teenuste osutamine) tundmist. Sellest tulenevalt tasub kaaluda sihtkliendi määratlemist üldisemaks, et see ei piiraks uute potentsiaalsete klientide otsust teenusepakkujate valikul. Nagu eelpool välja toodud, Logistika Pluss OÜ strateegia eesmärk on jõuda tööstusettevõtete logistikapartneriks, nii on kirjas ka ettevõtte visioonis. Sealjuures täheldas autor, et müügitöös suheldakse ka muude sektorite (nt kaubandusettevõtted) klientidega. Samuti tõi Logistika Pluss OÜ tegevjuht välja, et uue teenusena arendatakse e-kaubanduse teenust. Sellest tulenevalt

tasuks ettevõttel kaaluda visiooni ja pikaajalise eesmärgi ülevaatamist, et see ühilduks selgemalt tänase strateegiaga, mis hõlmab lisaks tööstusklientidele ka muid valdkondi. Ka konkurentide kodulehtede analüüsist selgus, et rahvusvaheliselt tegutsevad konkurendid ei piiritle sihtkliendi konkreetse valdkonnaga.

Müügiosakonna andmebaasi materjalidest selgus, et kõige suurem osa (ligi 30%) potentsiaalsetest klientidest teeb logistilised tegevused ära majasiseselt. Kuna ka küsitlusest ilmnas, et need sihtkliendid, kes ostavad teenust sisse, on valdavalt rahul teenusepakkujaga ja kavatsesid teenusepakkujat kasutada ka edaspidi, siis leiab autor, et selliste klientide peale müügiressursi kulutamine ei ole otstarbekas ning strateegiliselt oleks kasulik keskenduda klientidele, kes täna teevad logistilisi tegevusi ise.

Konkurentsieelise saavutamiseks on üks võimalus teha midagi teisiti, seega oleks eristuv teenus üks võimalus. Konkurentide kodulehtede analüüsist selgus, et ainus eristuv teenus on in-house (kliendi pinnal) logistikateenus. Küsitlusele vastanud ettevõtted hindasid teenusepakkuja innovaativsust teenuste arendamisel väga kõrgelt. Samuti hindasid vastajad kõrgelt punkti, et teenusepakkuja hinnad on väga head võrreldes sellega, kui klient peaks neid tegevusi tegema ise. Logistika Pluss OÜ-l tasub kaaluda, kuidas oma teadmuse ja oskuste abil oleks võimalik kujundada in-house (kliendi pinnal) teenus selliselt, et klient saaks soodsama hinna ning kvaliteetsema teenuse võrreldes sellega, kui ta teeks neid tegevusi ise.

Kodulehtede analüüsist ilmnas, et konkurendid kirjeldavad transporditeenuseid äärmiselt üksikasjalikult, teenuseid tutvustatakse nii transpordiliikide, koormatüüpide (osakoormad, täiskoormad) kui sihtkohtade lõikes. Logistika Pluss OÜ kodulehel on transporditeenused on täpselt määratlemata (tehtud vaid liigitus: kohalik ja rahvusvaheline transport) ning detailsemalt lahti kirjutamata. Küsitluse tulemusena selgus, et peamiseks sisse ostetavaks teenuseks on transporditeenus. Sellest tulenevalt tasub Logistika Pluss OÜ-l kodulehele pakutavate transporditeenuste spetsiifika detailsemalt lahti kirjutada. Sellega saab ettevõtte jätta potentsiaalsetele klientidele asjatundlikuma mulje ning see võiks aidata kaasa teenuste müügi suurendamisele.

Küsitluses uuris autor ka seda, kas Eesti turul on puudu mõnest vajalikust teenusest, mida logistikateenuse pakkujad saaksid osutada. Mitmel korral toodi välja teenuseid, mis tegelikult on turul olemas, kuid hind ei ole sobilik. Tagasisidest jäi autorile silma 4 ettepanekut, millele Logistika Pluss OÜ-l tasuks tähelepanu pöörata:

- **Ebastandardsete kaupade käitlemine**- autorile teadaolevalt on Logistika Plussil sellise teenuse osutamise kogemus olemas. Autor usub, et sellise teenuse

eest on kliendid valmis maksma ka kõrgemat hinda. Seega kui ettevõtte on valmis sellist teenust pakkuma, võiks seda kajastada ettevõtte kodulehel ja turunduses;

- **Automaatne tellimuste genereerumine müükide põhjal**- nagu Logistika Pluss OÜ tegevjuht intervjuus välja tõi on ettevõttel uuest aastast kasutusel uus laohalduse tarkvara. Kui uus süsteem võimaldab sellist andmete ärakasutamist, siis tasub Logistika Pluss OÜ-l uurida, kas sellise teenuse järele on ka laiem vajadus turul;
- **Nädalavahetuste tarnete saadavus**- autorile teadaolevalt on Logistika Pluss OÜ-l valmidus pakkuda 24/7 teenust. Sellest tulenevalt tasub turundustegevuses võimendada seda eelist;
- **Kompleksteenuse pakkumine (pakkidest suurte erivedudeni)**- autorile teadaolevalt on Logistika Pluss OÜ-l selline võimekus olemas. Sellest tulenevalt tasub turundustegevuses võimendada seda eelist.

4.4 Ettepanekud

Logistikateenuste turg areneb pidevalt ning teenuseid pakkuvad ettevõtted seisavad silmitsi kasvava konkurentsiga. Vastavalt teooriaosas väljatoodule, logistikateenuseid täna sisse ostvad ettevõtted ootavad aina kuluefektiivsemaid ja kvaliteetsemaid lahendusi ning kasvav on logistikateenuste sisseostmise trend. Logistikateenuseid pakkuvad ettevõtted seisavad silmitsi tugeva konkurentsiga sektoris. Seetõttu on teenusepakkujatel, kes soovivad püsida konkurentsisis, oluline pidevalt jälgida konkurente ning olla kursis klientide ootustega ning selle tulemusena järjepidevalt arendada enda konkurentsistrateegiat.

Ettevõttele parema tulemuslikkuse saavutamiseks on aga oluline määratleda enda konkurentsistrateegia. Intervjuust Logistika Pluss OÜ tegevjuhiga selgus, et ettevõtte ei soovi kasutada hinnaliidri strateegiat, kuid konkreetset strateegiat välja ei too. Vastavalt teooriaosas väljatoodule, fookuseerimise strateegia võib ettevõttele anda küll üle turu keskmise tulu, kuid tähendaks keskendumist kitsale strateegilisele turule. Logistika Pluss OÜ on oma sihtklientideks määratlenud tootmise või kaubandusega tegelevad ettevõtted ning ei ole täheldatav, et ettevõtte sooviks fookuseerida konkreetsele kitsamale turule. Sellest tulenevalt sobivaimaks konkurentsistrateegiaks Logistika Pluss OÜ-le on diferentseerimise strateegia. Vastavalt teooriaosas väljatoodud määratlusele seisneb see strateegia teenuse diferentseerimises, luues midagi, mida peetakse kogu

tööstusharus unikaalseks. Lähenemisviise diferentseerimise saavutamiseks on mitmeid: brändi imago, tehnoloogia, lisafunktsioonid, klienditeenindus, jaotusvõrgustik.

Läbiviidud uuringu tulemuste ja järelduste põhjal selgusid mõningad võimalikud viisid, kuidas Logistika Pluss OÜ saaks diferentseeruda. Järgnevalt esitab autor lähenemisviiside lõikes järgnevad ettepanekud ettevõtte juhtkonnale konkurentsistrateegia arendamiseks:

Brändi imago

- Töötada välja protsess, kuidas süstemaatiliselt koguda olemasolevatelt töötleva tööstuse klientidelt soovitusi ning kasutada teenuste müügis ja turunduses töötleva tööstuse klientidele aktiivselt olemasolevate klientide soovitusi.

Klienditeenindus

- Personali planeerimisel võtta arvesse, et töötleva tööstuse klientide puhul on personaalne kontakt nende jaoks olulisem kui jae- ja hulgikaubanduse puhul. Sellest tulenevalt pakkuda kliendile personaalset ja valdkonda mõistvat spetsialiseerunud kontaktisikut (nt kliendihaldurit) ning kasutada seda ka müügiargumendina;
- Määratleda teenust sisseostvate ettevõtete sihtrühm üldisemaks ning sellest tulenevalt uuendada ettevõtte visioon ja pikaajaline eesmärk.

Jaotusvõrgustik

- Kirjeldada ettevõtte kodulehel detailsemalt ära pakutavad transporditeenused;
- Leida võimalused rõhutamaks Logistika Pluss OÜ asukohta ning töötleva tööstuse ettevõtetele suunatud müügimaterjalides seda rõhutada.

Lisafunktsioonid

- Võimendada turundust klientide jaoks oluliste kriteeriumite kohta:
 - a) Kliendiveeb;
 - b) Ebestandardsete kaupade käitlemine;
 - c) 24/7 teenus;
 - d) Kompleksteenuse pakkumine.
- Kujundada in-house (kliendi pinnal) teenus selliselt, et klient saaks soodsama hinna ning kvaliteetsema teenuse võrreldes sellega, kui ta teeks neid tegevusi ise. Võimendada teenuse turundust ja müüki.

KOKKUVÕTE

Igal logistikateenuseid pakkuval ettevõttel on parema tulemuslikkuse saavutamiseks oluline määratleda enda konkurentsistrateegia. Ettevõtetel, kes soovivad püsida konkurentsisis, on oluline pidevalt jälgida enda konkurente ja olla kursis klientide ootustega ning selle tulemusena järjepidevalt arendada enda konkurentsistrateegiat. Magistritöö eesmärk oli pakkuda välja logistikateenuseid pakkuvale ettevõttele Logistika Pluss OÜ võimalused enda konkurentsistrateegia arendamiseks. Selleks kasutas autor kombineeritud uurimisstrateegiat, viies läbi küsitluse potentsiaalsete sihtklientide seas ning analüüsis konkurentide veebilehtesid.

Käesolevas lõputöös ei uurinud autor potentsiaalseid sihtkliente, kes teevad logistilised toimingud ettevõttesiseselt, kuid oleksid võimalikud kliendid logistikateenuseid pakkuvatele ettevõtetele. Samuti ei uurinud autor lõputöös konkurentidena 2PL, 4PL ja 5PL kontseptsioonil tegutsevaid logistikateenuse pakkujaid, kes on konkurentideks 3PL teenusepakkujatele.

Küsitluse kokkuvõttena võib öelda, et teenust sisse ostvad ettevõtted kasutavad oma tänast peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise teenusepakkujana väga tõenäoliselt ning teenusepakkujaga ollakse rahul ja soovitatakse ka teistele. Üldine rahulolu teenuskvaliteediga on kõrge. Kõige madalamalt hinnati võimalust tellimusi jälgida ning operatiivinfo jagamist kliendiga. Rahulolu teenusehinnaga on samuti kõrge. Kõige madalamalt hinnati kvaliteedis järeleandmiste tegemist hinna tõttu ning lojaalseks jäämist madala hinna tõttu. Tähtsama kriteeriumina hinnatakse teenusepakkuja valikul teenuse kvaliteeti, teenuse hinda nähakse vähemolulise kriteeriumina. Autori väljapakutud kriteeriumitest teenuste sisse ostmisel peetakse kõige olulisimateks isiklikku lähenemist lahenduste pakkumisele, teenusepakkuja innovaatilisust teenuste arendamisel ja automatiseerituse taset ning konkurentidest paremat tehnoloogiat. Kõige madalamalt hinnati teenusepakkuja rahvusvahelist tuntust (brändi).

Kodulehede analüüsi tulemuse kokkuvõttena selgus, et Logistika Pluss OÜ teenuste valikus on in-house (kliendi pinnal) logistikateenus. Sarnast teenust ei paku keegi väljatoodud konkurentidest. Suur erisus Logistika Pluss OÜ ja enamiku konkurentide teenustes seisneb transporditeenuste kirjeldamises, konkurendid kirjeldavad transporditeenuseid äärmiselt üksikasjalikult. Vaid ühe konkurendi kodulehelt on välja loetav, et kasutatakse hinnaliidri strateegiat. Teenusepakkujad ei kajasta oma kodulehtedel teenusekvaliteedi temaatikat. Tehnoloogia kasutamise ja

automatiseerituse valdkonnas kõige rohkem toovad teenusepakkujad välja võimekust tellimusi automatiseeritult vastu võtta.

Uuringu tulemustest lähtudes formuleeris autor ettepanekud Logistika Pluss OÜ juhtkonnale. Tänu läbiviidud uuringule on Logistika Pluss OÜ-l ülevaade klientide ootustest ning võimalus end konkurentide seas paremini positsioneerida. Väljatoodud ettepanekuid saab ettevõtte kasutada konkurentsistrateegia arendamiseks ning abivahendina müügi- ja turundusprotsessides.

SUMMARY

Logistika Pluss OÜ Competitive Strategy Development Opportunities

Sille Šanin

In the Estonian market both local and international logistics service providers operate. There are different types of service providers, from providing only transport services to more complex solutions that cover not only logistics operations but also the entire supply chain management. All this leads to strong competition between companies providing logistics services. Due to strong competition, it is important for a company operating in the logistics services market to continuously develop its competitive strategy. The aim of the master's thesis is to offer logistics company Logistika Pluss OÜ opportunities to develop a competitive strategy. Author examines which factors important for customers give logistics service providers a competitive advantage and analyzes competitors.

As logistics companies face strong competition in the sector, in order to achieve better performance, it is important for each service provider to define its own competitive strategy. It is important for companies that want to stay competitive to constantly monitor their competitors and keep up to date with customer expectations, and as a result, to continuously develop their own competition strategy. The aim of the master's thesis was to find for Logistika Pluss OÜ, a company providing logistics services, opportunities to develop its competition strategy. To do this, author used a combined research strategy- conducted a survey among potential target customers and analyzed competitors' websites.

In this dissertation, the author did not study potential target customers who perform logistics operations themselves, but would be potential customers for companies providing logistics services. Also, in the dissertation, the author did not study the logistics service providers operating on the 2PL, 4PL and 5PL concept as competitors, which are competitors to the 3PL service providers.

To summarize the survey, it can be said that companies purchasing the service are very likely to continue to use their current main service provider as their main service provider, and they are satisfied with their main service provider and recommended to others as well. Overall satisfaction with the quality of service is high. The most important criterion when choosing a service provider is the quality of the service, the price of the service is seen as a less important criterion. Among the criteria proposed by the author when purchasing services, the most important are the personal approach to providing

solutions, the innovation of the service provider in the development of services and the level of automation and better technology than competitors.

As a summary of the results of the website analysis, it became clear that the range of services of Logistika Pluss OÜ includes in-house (on the customer's surface) logistics service. None of the competitors offer a similar service. The big difference between the services of Logistika Pluss OÜ and most of the competitors is the description of transport services, the competitors describe the transport services in great detail. Only one competitor's website reads that the price leader's strategy is being used. For the rest, a differentiation strategy can be expected. Service providers do not include quality of service issues on their websites. In the field of technology use and automation, service providers most often highlight the ability to receive orders automatically.

Based on the above, author submitted proposals to the management of Logistika Pluss OÜ, which could contribute to the development of the company's competitive strategy.

KASUTATUD KIRJANDUSE LOETELU

- [1] O. Omoruyi, „Competitiveness through the integration of logistics activities in SMEs,” *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, vol 63, no. 3, pp 15-32, 2018.
- [2] *Konkurentide analüüs*. [Online]. Available: <https://www.eas.ee/alustav/ariidee-elujoulisuse-hindamine/konkurentide-analuus/>. Accessed on 16.02.2021.
- [3] M. E. Porter, *On Competition- Updated and Expanded Edition*. Boston, USA: A Harvard Business Review Book, 2008.
- [4] M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, USA: Free Press, 1980.
- [5] A. Ambastha, K. S. Momaya, „Competitiveness of Firms: Review of Theory, Frameworks and Models,” *Singapore Management Review*, vol 26, no. 1, pp. 45-61. 2003.
- [6] *Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli koostamise juhised*. [Online]. Available: <https://www.koda.ee/sites/default/files/content-type/content/2020-10/Konkurentsiv%C3%B5ime%20edetabel%202020%20METOODIKA.pdf>. Accessed on 01.03.2021.
- [7] B. Kim, *Supply Chain Management- A Learning Perspective*, 3rd ed. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press, 2018.
- [8] M. Christopher, *Logistics and Supply Chain Management- Creating Value-Adding Networks*, 3rd ed. Essex, Great Britain: Pearson Education Ltd, 2005.
- [9] M. Damilano, N. Miglietta, E. Battisti, and F. Creta, „Value Creation and Competitive Advantage: Empirical Evidence from Dividend Champions of the S&P 500,” *International Journal of Business and Management*, vol. 13, no. 12, pp.50-60, 2018.
- [10] *Competitive Strategy for Professional Services*. [Online]. Available: <https://hingemarketing.com/competitive-strategy-for-professional-services>. Accessed on 12.03.2021.
- [11] A. Aamer, *Strateegiline juhtimine*. Tartu, Eesti: Tartu Ülikooli kirjastus, 1998.
- [12] J. W. Alstete, J. P. Meyer, „Expanding the Model of Competitive Business Strategy for Knowledge-Based Organizations,” *International Journal of Knowledge-Based Organizations*, vol. 1, no. 4, pp. 16-31, October-December 2011.
- [13] B. J. Olson, W. Yuan, Y. Bao, and Z. Wu, „Interpreting strategic issues: Effects of differentiation strategies and resource configurations on corporate entrepreneurship,” *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, vol. 21, no. 3, pp. 141-155, 2020
- [14] Y. Datta, „A critique of Porter’s cost leadership and differentiation strategies,” *Chinese Business Review*, vol. 9, no. 4, pp.37-51, 2010.
- [15] H. E. Salavou, „Competitive strategies and their shift to the future,” *European Business Review*, vol. 27, no. 1, pp. 80-99, 2015.
- [16] L. Fadile, M. el Oumami, and Z. Beidouri, „Logistics outsourcing: A review of basic concepts,” *Int. J Sup. Chain. Mgt.*, vol. 7, no. 3, pp. 53-69,2018.

- [17] R. H. Ballou, *Business Logistics/ Supply Chain management*, 5th ed. New Jersey, USA: Pearson Education Ltd, 2004.
- [18] Definitions of Supply Chain Management. [Online]. Available: https://cscmp.org/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx. Accessed on 23.04.2021.
- [19] A. Tipping and P. Kauschke, „Shifting patterns- The future of logistics industry,” PwC, 2016. [Online]. Available: <https://www.pwc.com/gx/en/transportation-logistics/pdf/the-future-of-the-logistics-industry.pdf>. Accessed on 17.02.2021.
- [20] I. Meidutė-Kavaliauskiene, A. Aranskisa, and M. Litvinenko, „Consumer satisfaction with the quality of logistics services,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 110, pp. 330-340, 2014.
- [21] H. Uvet, „Importance of Logistics Service Quality in Customer Satisfaction: An Empirical Study,” *Operations And Supply Chain Management*, vol. 13, no. 1, pp. 1–10, 2020.
- [22] A. Harrison, R. Van Hoek, *Logistics Management and Strategy*, 2nd Edition. Essex, United Kingdom: Pearson Education Ltd, 2005.
- [23] S. C. Chen, „Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 22, pp. 107–116, 2015.
- [24] J. Juntunen, M. Juntunen, J. Juga, „Latent classes of service quality, logistics costs and loyalty,” *International Journal of Logistics: Research and Applications*, vol. 18, no. 5, pp. 442–458, 2015.
- [25] H. Kotzab, S. Seuring, M. Müller, and G. Reiner, *Research methodologies in supply chain management*. Germany: Physica- Verlag Heidelberg, 2005.
- [26] J. T. Mentzer, D. J. Flint, and G. T. M. Hult, „Logistics Service Quality as a Segment-Customized Process,” *Journal of Marketing*, vol. 65, pp. 82–104, 2001.
- [27] R. Virvilaite, V. Saladiene, and D. Skindaras, „The Relationship between Price and Loyalty in Services Industry” *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol 3, pp. 96-104, 2009.
- [28] *Strategy is Different in Service Businesses*. [Online]. Available: <https://hbr.org/1978/07/strategy-is-different-in-service-businesses>. Accessed on: 12.03.2021.
- [29] A. Gyau, S. A. Somogyi, „Exploring the Multi-Dimensional Nature of Price Satisfaction in Business to Business Suppliers' Relationship Performance,” *J. Bus. Mark. Manag*, vol. 5, no.1, pp. 42–53, 2012.
- [30] D. L. Cahill, *Customer Loyalty in Third Party Logistics Relationships*. Leipzig, Germany: Physica- Verlag Heidelberg, 2007.
- [31] *Getting the price right in logistics*. [Online]. Available: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and-infrastructure/our-insights/getting-the-price-right-in-logistics>. Accessed on: 19.03.2021.
- [32] L. Ojala, P. Jämsä, *Third party logistics: a Finnish and Swedish Experiences*. Tampere, Finland: Turku School of Economics, 2006.

- [33] Kvaliteedi- ja keskkonnajuhtimissüsteemi käsiraamat, Logistika Pluss OÜ ettevõttesisene dokument, 2021.
- [34] *Logistika Pluss OÜ kodulehekülg*. [Online]. Available: <https://www.logistikapluss.ee/>. Accessed: 15.01.2021.
- [35] Müügiotsessi kirjeldus, Logistika Pluss OÜ ettevõttesisene dokument, 2021.
- [36] *Eesti logistikauuring 2018*. [Online]. Available: <https://prolog.ee/wp-content/uploads/2019/11/Logistikauuring-2018.pdf>. Accessed on: 06.03.2021.
- [37] M. E. Porter, *Competitive Advantage- Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, USA: Free Press, 1998.
- [38] *Ettevõtete konkurentsivõime edetabeli arhiiv*. [Online]. Available: <https://www.koda.ee/et/konkurentsivoimeedetabel/arhiiv>. Accessed on: 22.02.2021.
- [39] *Schenker AS koduleht*. [Online]. Available: <https://www.dbschenker.com/ee-et/meist/db-schenker-eestis>. Accessed: 16.03.2021.
- [40] *DSV Estonia AS koduleht*. [Online]. Available: <https://www.dsv.com/et-ee/dsv>. Accessed: 16.03.2021.
- [41] *Via3L OÜ koduleht*. [Online]. Available: <https://via3l.eu/et/ettevottest/>. 16.03.2021
- [42] *AS Smarten Logistics koduleht*. [Online]. Available: <https://www.smarten.ee/firmast/>. Accessed: 16.03.2021.
- [43] *Ettevõtete krediidiraportid*. [Online]. Available: <https://krediidiraportid.ee/>. Accessed: 17.03.2021.
- [44] *ACE Logistics Estonia AS koduleht*. [Online]. Available: <https://www.ace.ee/firmast/>. Accessed: 18.03.2021.
- [45] *Boomerang Distribution OÜ koduleht*. [Online]. Available: <https://www.boomerang.ee/about-us/>. Accessed: 16.03.2021.
- [46] M. F. Greaver II, *Strategic outsourcing- A structured approach to outsourcing decisions and initiatives*. New York, USA: AMACOM, 1999.
- [47] C. R. Kothari, *Research Methodology: Methods and Techniques*, 2nd ed. New Delhi, India: New Age International Publishers, 2004. [Online]. Available: https://www.academia.edu/33779875/C_R_Kothari_Research_Methodology_Methods_and_Techniques. Accessed on: 30.03.2021.
- [48] *EMTAK tegevusalad*. [Online]. Available: <https://www.rik.ee/et/e-ariregister/emtak-tegevusalad>. Accessed on 05.03.2021.
- [49] Raamatupidamise seadus (2002, Nov 20). [Online]. Available: <https://www.riigiteataja.ee/akt/125052012016?leiaKehtiv>. Accessed on: 01.03.2021.
- [50] H. N. Boone, Jr, D. A. Boone, „Analyzing Likert Data,” *Journal of Extension*, vol, 50, no. 2, 2012.
- [51] A. Sauga, Kvantitatiivsed meetodid majanduses. Audentese Ülikool, 2005. [Online]. Available: <https://www.sauga.pri.ee/audentes/download/kvantmeetodid.pdf>. Accessed on: 27.02.2021.

[52] W. L. Neuman, *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*-7th ed. Essex, United Kingdom: Pearson Education Ltd, 2014. [Online]. Available: https://www.academia.edu/39951281/Social_Research_Methods. Accessed on: 01.05.2021.

LISAD

Lisa 1 Intervjuuküsimused Logistika Pluss OÜ tegevjuhile

1. Keda näete Logistika Plussi peamiste konkurentidena? (Palun nimetage ettevõtted)
2. Millisel positsioonil asub Logistika Pluss konkurentide seas?
3. Millise mahuga ja kuidas monitoorib Logistika Pluss oma konkurentide tegevust?
4. Milline on Logistika Plussi konkurentsistrateegia?
5. Mida peate Logistika Plussis enda konkurentsieelisteks?
6. Mida peate oma Logistika Plussi nõrkadeks külgedeks konkurentide ees? Kuidas seda saaks muuta?
7. Kes on Logistika Plussi sihtkliendid?
8. Milliseid tegevusi olete Logistika Plussis teinud, et eristuda konkurentidest?
9. Milline on Logistika Plussi hinnastamispoliitika?
10. Milline on Logistika Plussi poliitika oma teenuste arendamiseks ja kvaliteedi parandamiseks?
11. Millised on Logistika Plussi tulevikuplaanid?

LISAD

Lisa 2 Küsitlus logistikateenuseid sisse ostvatele ettevõtetele

Käesolev küsimustik on koostatud Tallinna Tehnikaülikooli logistika ja tarneahela juhtimise eriala magistrandi Sille Šanin magistritöö jaoks materjali kogumiseks. Küsitluse eesmärgiks on analüüsida tegureid mis mõjutavad logistikateenuseid sisse ostvate ettevõtete rahulolu logistikateenuse pakkujatega. Olen väga tänulik kui Te leiate küsimustiku täitmiseks aega ning aitate sellega kaasa minu magistritöö valmimisele. Vastamiseks kulub ligikaudu 5-10 minutit. Vastused on anonüümsed, neid ei seostata Teie isikuga ja kasutan neid üldistatud kujul. Kui Teil on küsimustiku kohta lisaküsimusi, saate minuga kontakti sillesanin@gmail.com. Suur aitäh Teile panuse eest!

* Kohustuslik

1. Teie ettevõtte põhitegevusala: *

(Jaotis on koostatud EMTAK koodi järgi)

- Hulgi- ja jaekaubandus; mootorsõidukite ja mootorrataste remont
- Töötlev tööstus
- Majutus ja toitlustus
- Ehitus
- Info ja side
- Põllumajandus, metsamajandus ja kalapüük
- Mäetööstus
- Elektrienergia, gaasi, auru ja konditsioneeritud õhuga varustamine
- Veondus ja laondus
- Avalik haldus ja riigikaitse
- Tervishoid ja sotsiaalhoolekanne
- Kunst, meelelahutus ja vaba aeg
- Muu

2. Töötajate arv Teie ettevõttes:*

- Alla 50
- 51-250
- Üle 250

3. Teie ettevõtte vanus *

- alla 5 aasta
- 6-10 aastat
- 11-15 aastat

- 16-20 aastat
 - Rohkem kui 20 aastat
4. Teie ettevõtte tegutsemispiirkond*
 - ainult Eesti
 - Euroopa Liidu piires
 - Euroopa Liidu välised riigid
 5. Teie ettevõtte müügitulu suurusjärg aastast*
 - Kuni 50 000 eurot
 - Vahemikus 50 000 kuni 8 000 000 eurot
 - Rohkem kui 8 000 000
 6. Milline on Teie koostöö vorm logistikateenuse pakkujatega?*
 - Meil on üks kindel pikaajaline koostööpartner
 - Kasutame mitut (2-5) koostööpartnerit
 - Kasutame juhuslikke teenusepakkujaid
 7. Milliseid logistikaalaseid teenuseid Teie ettevõtte sisse ostate?*
 - Rahvusvaheline transport
 - Kohalik transport
 - Laoteenused (kaupade komplekteerimine, väljastamine jmt)
 - Tolliteenused
 - Lisaväärtusteenused (pakendamine, markeerimine, kvaliteedikontroll, kaupade müügiks ettevalmistamine jmt)
 - Varude juhtimine
 - Muu
 8. Kui nimetasite eelmises küsimuses "Muu", siis palun täpsustage.

Palun hinnake järgmisi väiteid (1- Tugevalt vastu, 7- Tugevalt nõus)

9. Olete rahul oma peamise teenusepakkujaga *
10. On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina *
11. Kui vajate erilahendust, olete nõus maksma rohkem oma peamisele teenusepakkujale*
12. On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele*
13. Tellimisprotsess on lihtne ja paindlik ning tellimuse suurendamisel või vähendamisel ei teki suuremaid takistusi*
14. Teil on võimalik enda tellimusi jälgida*
15. Operatiivset infot jagatakse Teie kui kliendiga efektiivselt*
16. Saadetised saabuvad õigeaegselt*
17. Saadetised vastavad Teie tellitule*

18. Saadetised jõuavad kohale kahjustusteta*
19. Teenusepakkuja käsitleb Teie reklamatsioone tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigade korral kiiresti ja tõhusalt*
20. Teenusepakkuja kontaktisikud on kogenud ja omavad piisavaid teadmisi ja aitavad lahendada Teie probleeme*
21. Võrreldes teiste logistikateenuse pakkujatega on Teie teenusepakkuja hinnad väga head*
22. Teie teenusepakkuja pakub väga head hinna-kvaliteedi suhet*
23. Teie logistikateenuse pakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite samasid logistilisi tegevusi tegema ise*
24. Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma logistikateenuse pakkujale*
25. Madalama hinna eest olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis*
26. Teie teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav*
27. Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid*
28. Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult*
29. Kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused, on vastav info Teile edastatud korrektseks ja õigeaegselt*
30. Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse hind*
31. Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse kvaliteet*

32. Kas Teie arvates on turul puudus mõnest teenusest, mida Eesti logistikaettevõtted võiksid pakkuda?

Palun hinnake, kuivõrd olulised on Teie jaoks teenusepakkuja juures järgmised faktorid (1- Äärmiselt ebaoluline, 7- Äärmiselt oluline):

33. Teenusepakkuja lai teenuste valik*
34. Isiklik lähenemine lahenduste pakkumisele*
35. Teenusepakkuja on spetsialiseerunud Teie valdkonnale*
36. Teenusepakkuja rahvusvaheline tuntus (bränd, maine)*
37. Teenusepakkuja innovaatus teenuste arendamisel*
38. Teenusepakkuja automatiseerituse tase, konkurentidest parem tehnoloogia*
39. Teenusepakkuja asukoht*
40. Teenusepakkuja keskkonnaalane hoolivus *

Täna Teid pühendatud aja eest!

LISAD

Lisa 3. Korrelatsioonianalüüsi tulemused

Tabel L3.1 Üldist rahulolu puudutavad väited

Väide		On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina	On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina	Kui vajate erilahendust, olete nõus maksma rohkem oma peamisele teenusepakkujale	On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele
Olete rahul oma peamise teenusepakkujaga	Pearson Correlation	1	,819**	,223*	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,049	,000
	N	78	78	78	78
On tõenäoline, et kasutate oma peamist teenusepakkujat ka edaspidi peamise partnerina	Pearson Correlation	,819**	1	,276*	,810**
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,000
	N	78	78	78	78
Kui vajate erilahendust, olete nõus maksma rohkem oma peamisele teenusepakkujale	Pearson Correlation	,223*	,276*	1	,179
	Sig. (2-tailed)	,049	,014		,116
	N	78	78	78	78
On tõenäoline, et soovitate oma peamist teenusepakkujat teistele	Pearson Correlation	,792**	,810**	,179	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,116	
	N	78	78	78	78

* Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05.

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Tabel L3.2 Teenusepakkuja kvaliteetiga rahulolu puudutavad väited

Väide		Tellimisprotsess on lihtne, paindlik, tellimuse suurendamisel/vähendamisel ei teki takistusi	Teil on võimalik enda tellimusi jälgida	Operatiivset infot jagatakse Teie kui kliendiga efektiivselt	Saadetised saabuvad õigeaegselt	Saadetised vastavad Teie tellitule	Saadetised jõuavad kohale kahjustuseta	Reklama-tsioonide käsitlemine on tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigade korral kiire ja tõhus	Kontaktisikud on kogenud, omavad piisavaid teadmisi, aitavad lahendada probleeme
Tellimisprotsess on lihtne ja paindlik ning tellimuse suurendamisel või vähendamisel ei teki suuremaid takistusi	Pearson Correlation	1	,271*	,493**	,384**	,443**	,285*	,259*	,509**
	Sig. (2-tailed)		,016	,000	,001	,000	,011	,022	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teil on võimalik enda tellimusi jälgida	Pearson Correlation	,271*	1	,559**	,350**	,142	,027	,271*	,326**
	Sig. (2-tailed)	,016		,000	,002	,215	,814	,016	,004
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Operatiivset infot jagatakse Teie kui kliendiga efektiivselt	Pearson Correlation	,493**	,559**	1	,575**	,350**	,224*	,427**	,474**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,002	,049	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Saadetised saabuvad õigeaegselt	Pearson Correlation	,384**	,350**	,575**	1	,494**	,249*	,458**	,464**
	Sig. (2-tailed)	,001	,002	,000		,000	,028	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

Tabel L3.2 Jätk

Väide		Tellimis- protsess on lihtne, paindlik, tellimuse suurenda- misel/ vähendami- sel ei teki takistusi	Teil on võimalik enda tellimusi jälgida	Operatiiv- set infot jagatakse Teie kui kliendiga efektiivselt	Saadetised saabuvad õigeaegselt	Saadetised vastavad Teie tellitule	Saadetised jõuavad kohale kahjustus- teta	Reklama- tsioonide käsitlemine on tarnete kahjus- tuste, hilinemiste ja vigade korral kiire ja tõhus	Kontakt- isikud on kogenud, omavad piisavaid teadmisi, aitavad lahendada probleeme
Saadetised vastavad Teie tellitule	Pearson Correlation	,443**	,142	,350**	,494**	1	,398**	,478**	,446**
	Sig. (2-tailed)	,000	,215	,002	,000		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Saadetised jõuavad kohale kahjustusteta	Pearson Correlation	,285*	,027	,224*	,249*	,398**	1	,580**	,489**
	Sig. (2-tailed)	,011	,814	,049	,028	,000		,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja käsitleb Teie reklamatsioone tarnete kahjustuste, hilinemiste ja vigade korral kiiresti ja tõhusalt	Pearson Correlation	,259*	,271*	,427**	,458**	,478**	,580**	1	,700**
	Sig. (2-tailed)	,022	,016	,000	,000	,000	,000		,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja kontaktisikud on kogenud ja omavad piisavaid teadmisi ja aitavad lahendada Teie probleeme	Pearson Correlation	,509**	,326**	,474**	,464**	,446**	,489**	,700**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

* Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05.

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Tabel L3.3 Teenusepakkuja teenusehinnaga rahulolu puudutavad väited

Väide		Võrreldes teiste teenuse pakkujatega on Teie teenusepakkuja hinnad väga head	Teie teenusepakkuja pakub väga head hinnakvaliteedi suhet	Teie teenusepakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite samasid logistilisi tegevusi tegema ise	Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma teenusepakkujale	Madalama hinna eest olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis	Teie teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav	Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid	Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	Kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused on vastav info edastatud korrekt-selt ja õige-aegselt
Võrreldes teiste teenusepakkujatega on Teie teenusepakkuja hinnad väga head	Pearson Correlation	1	,602**	,443**	,554**	,018	,548**	,362**	,432**	,389**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,877	,000	,001	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Teie teenusepakkuja pakub väga head hinnakvaliteedi suhet	Pearson Correlation	,602**	1	,493**	,383**	,026	,602**	,389**	,440**	,434**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,001	,822	,000	,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78

Tabel L3.3 Jätk

Väide		Võrreldes teiste teenusepakkujatega on Teie teenusepakkuja hinnad väga head	Teie teenusepakkuja pakub väga head hinnakvaliteedi suhet	Teie teenusepakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite samasid logistilisi tegevusi tegema ise	Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma teenusepakkujale	Madalama hinna eest olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis	Teie teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav	Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid	Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	Kui tekivad teenusepakkuja poolsed hinnamuutused on vastav info edastatud korrektselt ja õigeaegselt
Teie teenusepakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite samasid logistilisi tegevusi tegema ise	Pearson Correlation	,443**	,493**	1	,428**	-,081	,461**	,355**	,425**	,437**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,479	,000	,001	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma logistika-teenusepakkujale	Pearson Correlation	,554**	,383**	,428**	1	,139	,381**	,300**	,439**	,375**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,223	,001	,008	,000	,001
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Madalama hinna eest olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis	Pearson Correlation	,018	,026	-,081	,139	1	,127	-,116	-,009	-,005
	Sig. (2-tailed)	,877	,822	,479	,223		,269	,310	,939	,965
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78

Tabel L3.3 Jätk

Väide		Võrreldes teiste teenusepakkujatega on Teie teenusepakkuja hinnad väga head	Teie teenusepakkuja pakub väga head hinnakvaliteedi suhet	Teie teenusepakkuja hinnad on väga head, võrreldes sellega kui peaksite neid logistilisi tegevusi tegema ise	Soodsa hinna tõttu olete lojaalne oma teenusepakkujale	Madalama hinna eest olete nõus tegema järeleandmisi kvaliteedis	Teie teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav	Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid	Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	Kui tekivad teenusepakkuja poolset hinnamuutused on info edastatud korrektset ja õigeaegset
Teie teenusepakkuja hinnakujundus on arusaadav	Pearson Correlation	,548**	,602**	,461**	,381**	,127	1	,632**	,482**	,573**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,269		,000	,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Teile pakutavas teenuse hinnas ei ole peidetud kulusid	Pearson Correlation	,362**	,389**	,355**	,300**	-,116	,632**	1	,467**	,469**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,001	,008	,310	,000		,000	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Teie teenusepakkuja hinnad ja lepingutingimused ei muutu ootamatult	Pearson Correlation	,432**	,440**	,425**	,439**	-,009	,482**	,467**	1	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,939	,000	,000		,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78
Kui tekivad teenusepakkuja poolset hinnamuutused, on vastav info edastatud korrektset ja õigeaegset	Pearson Correlation	,389**	,434**	,437**	,375**	-,005	,573**	,469**	,788**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,965	,000	,000	,000	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78	78

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

Tabel L3.4 Teenusepakkuja teenusehinda ja teenusekvaliteeti puudutavad väited

Väide		Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse hind	Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse kvaliteet
Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse hind	Pearson Correlation	1	-,028
	Sig. (2-tailed)		,810
	N	78	78
Teile on logistikateenuse pakkuja valikul kõige tähtsam kriteerium teenuse kvaliteet	Pearson Correlation	-,028	1
	Sig. (2-tailed)	,810	
	N	78	78

Tabel L3.5 Teenusepakkuja puhul olulisi faktoreid puudutavad väited

Väide		Teenusepakkuja lai teenuste valik	Isiklik lähenemine lahenduste pakkumisele	Teenusepakkuja on spetsialiseerunud Teie valdkonnale	Teenusepakkuja rahvusvaheline tuntus (bränd, maine)	Teenusepakkuja innovaatilisus teenuste arendamisel	Teenusepakkuja automatiseerituse tase, konkurentidest parem tehnoloogia	Teenusepakkuja asukoht	Teenusepakkuja keskkonna alane hoolivus
Teenusepakkuja lai teenuste valik	Pearson Correlation	1	,445**	,141	,343**	,299**	,508**	,382**	,161
	Sig. (2-tailed)		,000	,217	,002	,008	,000	,001	,159
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Isiklik lähenemine lahenduste pakkumisele	Pearson Correlation	,445**	1	,249*	,224*	,273*	,275*	,213	,070
	Sig. (2-tailed)	,000		,028	,049	,016	,015	,061	,542
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja on spetsialiseerunud Teie valdkonnale	Pearson Correlation	,141	,249*	1	,253*	,221	,288*	,446**	,158
	Sig. (2-tailed)	,217	,028		,025	,051	,011	,000	,166
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja rahvusvaheline tuntus (bränd, maine)	Pearson Correlation	,343**	,224*	,253*	1	,354**	,219	,026	,285*
	Sig. (2-tailed)	,002	,049	,025		,001	,054	,824	,011
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja innovaatilisus teenuste arendamisel	Pearson Correlation	,299**	,273*	,221	,354**	1	,631**	,120	,517**
	Sig. (2-tailed)	,008	,016	,051	,001		,000	,296	,000
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

Tabel L3.5 jätk

Väide		Teenusepakkuja lai teenuste valik	Isiklik lähenemine lahenduste pakumisele	Teenusepakkuja on spetsialiseerunud Teie valdkonnale	Teenusepakkuja rahvusvaheline tuntus (bränd, maine)	Teenusepakkuja innovaativsus teenuste arendamisel	Teenusepakkuja automatiseerituse tase, konkurentidest parem tehnoloogia	Teenusepakkuja asukoht	Teenusepakkuja keskkonna alane hoolivus
Teenusepakkuja automatiseerituse tase, konkurentidest parem tehnoloogia	Pearson Correlation	,508**	,275*	,288*	,219	,631**	1	,223*	,312**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015	,011	,054	,000		,049	,005
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja asukoht	Pearson Correlation	,382**	,213	,446**	,026	,120	,223*	1	,199
	Sig. (2-tailed)	,001	,061	,000	,824	,296	,049		,081
	N	78	78	78	78	78	78	78	78
Teenusepakkuja keskkonnalaane hoolivus	Pearson Correlation	,161	,070	,158	,285*	,517**	,312**	,199	1
	Sig. (2-tailed)	,159	,542	,166	,011	,000	,005	,081	
	N	78	78	78	78	78	78	78	78

* Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,05.

** Korrelatsioonikordaja on statistiliselt oluline olulisuse nivool 0,01.

LISAD

Lisa 4. Logistika Pluss OÜ konkurentide võrdlustabel

Kriteerium	Logistika Pluss OÜ	Schenker AS	DSV Estonia AS	Via3L OÜ	Smarten Logistics AS	ACE Logistcs Estonia AS	Boomerang Distribution OÜ
Sihtklient	Tootmise või kaubandusega tegelevad keskmised ja suuremad ettevõtted	Tööstus- ja kaubandus- ettevõtted	Määratlemata	Määratlemata	Tootjaid, maaletoojaid, jaekaubandus- ettevõtteid	Üldiselt määratlemata (laoteenused ja kaubandus- tööstusette- võtetele)	e-kaubanduse, kirjastuste, jaekaubanduse ja trükitööstuse ettevõtted (suure mahuga kliendid)
Tegevus- piirkond	Eesti	Rahvusvaheline	Rahvusvaheline	Balti riigid	Eesti	Eesti, Läti, Leedu, Valgevene, Ukraina, Soome	Põhjamaad, Balti riigid, Kesk- Euroopa
Teenuse- kvaliteet	ISO 9001; Tarnekvaliteet 99,6%	Eesmärk olla kasumlik kvaliteediliider	Eesmärk kvaliteetsed teenused	Kvaliteedipoliitika	Eesmärk teenusekvaliteedi areng; ISO 9001	ISO9001	ISO 9001
Jälgitavus	ePluss	eSchenker	MyDSV Track & Trace	-	-	e-ace	-
Lepingu- tingimused	-	Üldtingimused	Üldtingimused	Üldtingimused	-	Üldtingimused	-
Soovitused	6	-	36 (mitte Eesti)	14	6	-	-
Hinna- kujundus	-	Lisateenuste hinnakiri	Üksiksaadetised, Püsipakkumised	-	-	Veohinna kalkuleerimise võimalus, Hinnakampania (2021)	Konkurentsi- võimelised hinnad
Personaalne lähenemine	Valdkonnapõhised lahendused	Valdkonnapõhised lahendused	Tööstuspõhised lahendused	-	Täislahendused	-	Valdkonnapõhised lahendused

Kriteerium	Logistika Pluss OÜ	Schenker AS	DSV Estonia AS	Via3L OÜ	Smarten Logistics AS	ACE Logistcs Estonia AS	Boomerang Distribution OÜ
Spetsialiseeritus	-	-	-	-	-	-	Jah
Rahvusvaheline tuntus	-	Jah	Jah	-	-	-	-
Innovaativsus	Uus laohalduse tarkvara	Elektriline isesõitev veok; Andurtehnoloogia (Smartbox);	Tarneahela innovatsioon	-	Uus ladu (2018)	Laienemine Ukrainasse, uus ladu Eestis, (2020)	-
Tehnoloogia, automatiseeritus	Automatiseeritud tellimuste vastuvõtt	Automatiseeritud tellimuste vastuvõtt, Automatiseeritud tollivormistusprogramm	CargoWrite laohaldussüsteem, e-haldus	Elektrooniline tellimuste vastuvõtt, Müügiraportid, Skannerlahendus, Transpordi planeerimise tarkvara	Koormate broneerimis-keskkond	Tellimuste automaatne vastuvõtt	Laohaldussüsteem
Keskkonnavalane hoolivus	ISO 14001, Taastuenergia, Prügi sorteerimine	Rohelised logistikatooted	Säästlikud väärtusahelad	ISO 14001, Jäätmekäitlus, Missioon 0 kahju	ISO 14001, Keskkonnanägemused	ISO 14001	-